

24:15



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“TALLER DE TECNICAS MOTIVACIONALES PARA  
GERENTES DE SUCURSAL BANCARIA”.**

# T E S I S

*Que Presenta:*

**Ana Lilia Banda Castro**

*Para obtener el Titulo de:*

**Licenciado en Psicología**

**ASESOR: Lic. Carlos Gómez Rebollar**

**MEXICO, D. F.**

**1986.**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

Página

### **Dedicatorias**

### **Indice de Cuadros, Tablas y Gráficas**

<b>Prólogo</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1 Marco Teórico</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Teorías sobre Motivación Laboral</b>	<b>9</b>
1.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)	9
1.1.2. Teoría de los Dos Factores (Herzberg)	10
1.1.3. Teoría de la Motivación de Logro (Mc Clelland)	11
1.1.4. Motivación y Modificación de Conducta Organizacional (Luthans y Kreitner)	12
1.1.5. Teoría de la Expectativa (Vroom)	13
1.1.6. Modelos Administrativos sobre la Motiva- ción al Trabajo	14
1.1.7. Modelo Conceptual de la Motivación al Trabajo (Porter y Miles)	20
<b>1.2. Teorías sobre Liderazgo</b>	<b>22</b>
1.2.1. Teoría de Apareamiento de Líderes (Fiedler)	24
1.2.2. Teoría de la Contingencia (Vroom)	24
1.2.3. Teoría del Ciclo Vital (Hersey y Blanchard)	27
1.2.4. Modelo de Tannenbaum y Schmidt	29
<b>1.3. Antecedentes e Interrelación del Clima Organizacional con el Liderazgo y la Motivación</b>	<b>29</b>
1.3.1. Concepto de Clima Organizacional	31

	Página
1.3.2. Enfoque del Clima Organizacional	33
Capítulo 2 Diseño Experimental	40
2.1. Hipótesis	43
2.2. Variables	44
2.3. Definición de la Población Objetivo	44
2.3.1. Descripción de la muestra	47
2.4. Método	50
2.5. Ubicación Espacio - Temporal de la Investigación	55
2.6. Recursos	57
Capítulo 3 Escala de Medición	58
3.1. Antecedentes del Perfil de Características Organi zacionales	58
3.2. Descripción del Perfil	61
Capítulo 4 Taller de Técnicas Motivacionales	69
4.1. Fundamentos Teóricos	69
4.2. Desarrollo	71
4.2.1. Cronograma General del Taller	73
4.2.2. Introducción a las Teorías de la Motivación	82
4.2.3. Desarrollo y Conservación de la Autoestima del Empleado	104
4.2.4. Atención a la Conducta y no a la Personalidad	116
4.2.5. Uso de Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional	124
4.2.6. Escuchar Activamente para mostrar Comprensión	146
4.2.7. Establecimiento de Metas y Conservación de la Comunicación	155

4.2.8. Análisis del Proceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conservación del Desempeño Deseado	163
4.2.9. Asesoramiento del Empleado Tense o Frustrado	175
4.2.10. Solución de Conflictos entre Empleados	185
4.2.11. Manejo de la Acción Correctiva	199
4.2.12. Toma de Decisiones en Grupo	206
Capítulo 5 Resultados y Conclusiones	216
5.1. Resultados	216
5.2. Conclusiones	219
5.3. Proposiciones	223
Bibliografía	226
Glosario	235
Apéndice A	246
Apéndice B	260
Apéndice C	263
Apéndice D	269

## INDICE DE CUADROS TABLAS Y GRAFICAS

	Página
Cuadro: Proceso de la Tesis	5
Cuadro: Modelos Generales de Proposiciones Administrativas a la Motivación	18
Cuadro: Estructura Continua del Comportamiento del Líder	30
Tabla 1: Configuración de la Muestra	46
Tabla 2: Agrupamiento de la Muestra por Edad	48
Tabla 3: Agrupamiento de la Muestra por Antigüedad	49
Tabla 4: Configuración de los Grupos Experimental y Control 1 y 2	51
Gráfica de la Coordinación y Realización de la Investigación	55
Tabla 5: Estructura del Perfil de Características Organizacionales	62
Cuadro: Los Cuatro Sistemas de Administración de Likert	63
Cuadro: Rejilla de Estilos Gerenciales (Blake y Mouton, 1978)	103
Tabla 6: Porcentaje de respuestas por Sistemas en la Fase 2 correspondiente a los Grupos Experimental y Control 1.	216
Tabla 7: Porcentaje de respuestas por Sistemas en la Fase 4 correspondiente a los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2	217

Tabla 8: Valores calculados de $X_2$ en la Fase 2 para los Grupos Experimental y Control 1	217
Tabla 9: Valores calculados de $X_2$ en la Fase 4 para los Grupos Experimental, Control 1 y 2	218
Tabla 10: Agrupamiento de la Muestra en cuanto a su Posición dentro de la Institución que fue Analizada Estadísticamente	263
Tabla 11: Agrupamiento por Sexo de la Muestra que fue Analizada Estadísticamente	263
Tabla 12: Agrupamiento por Edad de la Muestra Analizada Estadísticamente	263
Tabla 13: Agrupamiento por Antigüedad de la Muestra que fue Analizada Estadísticamente	265
Tabla 14: Dimensiones de la Muestra planeada, evaluada y Analizada Estadísticamente durante la Fase 2	266
Tabla 15: Dimensiones de la Muestra planeada, evaluada y Analizada Estadísticamente durante la Fase 4	266
Tabla 16: Porcentaje de Factores que originaron la Mortalidad Estadística de los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2	267
Tabla 17: Porcentaje de Factores que originaron la Mortalidad Estadística de los Grupos Experimental Control 1 y 2 durante la Fase 4.	267
Gráfica 1: Porcentaje de respuestas del Grupo Experimental por Sistemas en las Fases 2 y 4	269

Gráfica 2: Porcentaje de respuestas del Grupo Control 1 por Sistemas en las Fases 2 y 4	269
Gráfica 3: Porcentaje de respuestas por Sistemas del Grupo Control 2 en la Fase 2	270
Tabla 18: Puntuaciones por Sistemas correspondientes a los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2	271
Tabla 19: Porcentaje de respuestas observadas y esperadas, correspondientes a los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2	271
Tabla 20: Puntuaciones por Sistemas correspondientes a los Grupos Experimental, Control 1 y 2 durante la Fase 4	271
Tabla 21: Porcentaje de respuestas observadas y esperadas, correspondientes a los Grupos Experimental, Control 1 y 2 durante la Fase 4	272

## PROLOGO

Desde mis inicios en el ámbito profesional como psicólogo, -- la motivación hacia el trabajo, y su interrelación con los diferentes estilos de liderazgo, así como con el clima de una - organización, han representado una fuente de problemas e in-- quietudes que afrontar, unas veces en el papel de supervisor y otras como subordinado; en ambos casos la postura analizada resultaba en cierta forma digna de aceptación y justificación, al igual lo han sido los puntos de vista que a través del -- tiempo laborado he escuchado; por una parte los supervisores se plantean la pregunta: ¿ Cómo conseguir un alto desempeño y cooperatividad por parte de mis subordinados ?; asimismo estos últimos se cuestionan: ¿ Por qué no será reconocido y gratificado mi trabajo ?. Estos dos cuestionamientos pretenden resu-- mir y señalar la problemática y descontento que perciben - -- ambos grupos.

De todo esto ha nacido una inquietud que formula los siguien-- tes cuestionamientos: ¿ Qué debe hacer un jefe para cumplir - con los objetivos de la empresa o institución a la que perte-- nece, teniendo en consideración los objetivos y necesidades - de cada uno de sus subalternos ? ¿ Cómo debe hacerlo ? ¿ Qué expectativas tiene un subordinado de su trabajo, jefe o ---- ambiente laboral ?.

Al tratar de contestar estas preguntas surgió la idea de rea-- lizar la presente investigación, cuyo objetivo radica en poner a prueba la eficacia del "Taller de Técnicas Motivacionales -

para generar un cambio de actitud y de comportamiento del gerente frente a sus subordinados, lo cual se delimitará a través de la percepción u opinión que este último posee de su -- clima organizacional.

Al diseñar este taller\* se pensó en proporcionar a los gerentes ciertas estrategias que al ser puestas en práctica, podrían redundar en beneficio del proceso motivacional del personal a su cargo. Ya que de acuerdo con Schein (1982) al abordar o analizar el tema de motivación laboral se deberá considerar la forma en la cual un dirigente o supervisor maneja a sus subordinados, puesto que toda organización no alcanzará un funcionamiento satisfactorio a no ser que todos sus dirigentes se comporten con cierto nivel de efectividad.

Se escogió promover el cambio de actitudes a través de la capacitación grupal debido a que concuerda con las ideas manifestadas por Gibb (1970) y Rogers (1970), en el sentido de que todo proceso de capacitación grupal origina ciertos "efectos psicológicos" que hacen que sus integrantes evolucionen.

De acuerdo con Gibb: "se producen cambios en la sensibilidad, la aptitud para manejar los sentimientos, la dirección de la motivación, las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás, y la interdependencia".

\* La capacitación en el ámbito organizacional se inició en el taller que en su sentido figurado ha representado una escuela o seminario dentro del cual los obreros eran inducidos como aprendices y a través de la práctica adquirían la destreza requerida para hacerse cargo de un taller propio, a este respecto se ha seleccionado este término como parte del título de tesis ya que fundamentalmente el proceso de enseñanza-aprendizaje se concentra en la práctica, sin dejar de proporcionar elementos teóricos.

= ROGERS, C., Grupos de Encuentro, p. 129. La sensibilidad la

Se tiene plena conciencia de que el cambio de actitud puede darse en cierto grado o simplemente no suceder; por lo tanto la mayor limitación que se observa para alcanzar el éxito en este estudio corresponde a la decisión del gerente al escoger entre aplicar los conocimientos que se brindan en el "Taller de Técnicas Motivacionales", o no hacerlo.

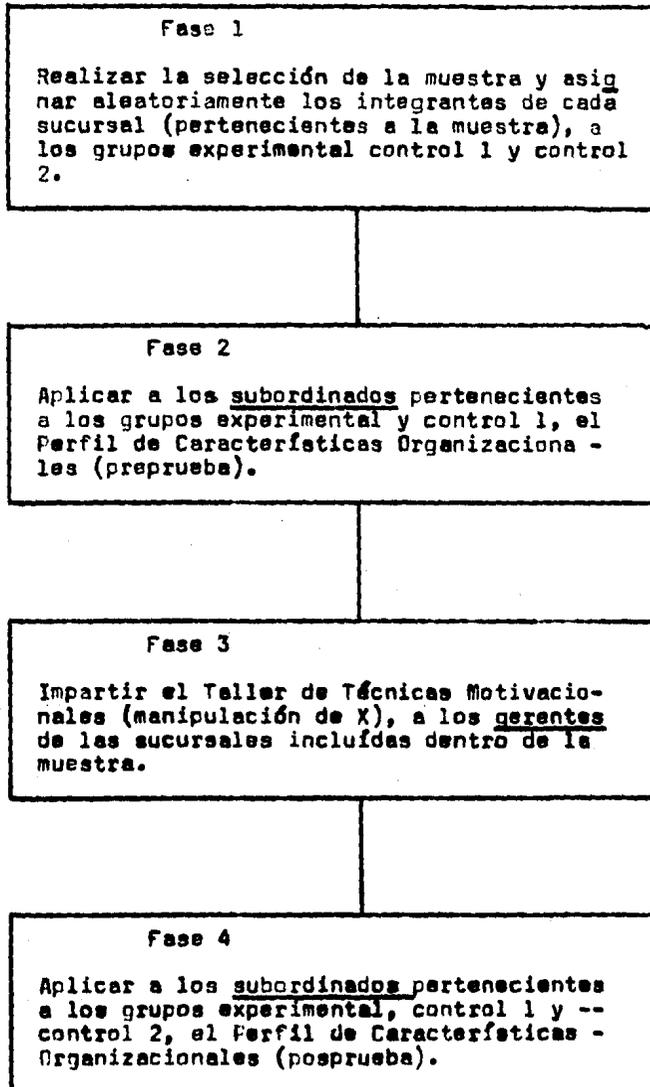
Igualmente al medir un cambio de actitud y comportamiento a través de una escala que esencialmente registra la opinión de los subordinados basada en su percepción del clima de trabajo, podría juzgarse un tanto subjetivo por la inconsistencia de la misma de un individuo a otro, atribuyendo esto a sus rasgos de personalidad, actitudes, el nivel de satisfacción y expectativas de desarrollo que los mismos hayan vivenciado a través de su permanencia dentro de la organización; así como a la comprensión del perfil mismo; sin embargo la retroalimentación que este medio puede proporcionar, la efectividad demostrada en ciertas investigaciones que posteriormente se señalarán y el paralelismo que conserva su teoría con las teorías que sustentan el taller me hicieron inclinarme por el uso de la misma.

= define como la conciencia de los propios sentimientos y los sentimientos y percepciones ajenos; el manejo de sentimientos se refiere al que un individuo pueda ejercer un control de los mismos y a la congruencia entre estos y la conducta; con dirección de la conducta se quiere representar a la autorrealización, la autodeterminación, el compromiso y la dirección; y las actitudes hacia uno mismo comprenden la autoaceptación, la autoestima etc..

Se debe tomar en consideración que las características del ambiente laboral como son: los sistemas de incentivos o premios, la remuneración individual, las políticas, normas etc., no fueron modificados ya que esto representaría realizar una reestructuración organizacional fuera de mi alcance. Cabe señalar que la Institución Bancaria en la cual se realizó la investigación fue elegida, ya que podría prestar facilidades por haber laborado dentro de la misma.

Asimismo se establece que ésta tesis representa un ensayo para el estudio de la interrelación que conserva el estilo de liderazgo, el clima organizacional y la motivación hacia el trabajo, a través del empleo del Taller de Técnicas Motivacionales y el Perfil de Características Organizacionales de Likert; en virtud de que las técnicas e instrumentos utilizados para la impartición del taller, así como las estrategias planteadas no han sido probados con anterioridad, lo cual sucede de igual manera con la aplicación del Perfil de Likert. Por lo tanto, la alternativa de estudio propuesta tiene la ambición de sembrar inquietudes que promuevan nuevas investigaciones, y los resultados y conclusiones que de ella emanen podrían permitir una equiparación de los datos que nos proporcionen formular conclusiones de mayor solidez.

## PROCESO DE LA TESIS.



## I N T R O D U C C I O N

Muchos teóricos han hablado sobre la motivación de la conducta humana. La preocupación ha sido siempre la misma: determinar ¿Cuáles son las causas o factores que motivan una conducta?. Así por ejemplo, Cofer y Appley refieren que la respuesta que se espera sobre esa pregunta estará en función de:

- 1) un determinante ambiental que precipita la conducta en cuestión la aplicación de alguna fuerza irresistible que necesariamente ocasionaría dicha acción;
- 2) la urgencia, apetencia, sentimiento, emoción, pulsión, instinto, carencia, deseo, demanda, propósito, interés, aspiración, plan, necesidad o motivo interno que suscitó la acción; o
- 3) el incentivo, meta o el objeto de valor que atrajo o repelió al organismo.

Atribuyendo un notable aspecto social como determinante de la motivación humana encontramos a Pável Iakobson (1972) para él las principales causas que originan una acción son:

- 1) Por ideales políticos y morales, por la idea que se tenga acerca del futuro, de las perspectivas si son suficientemente eficaces e influyen por ello sobre la conducta, sobre el sistema de acciones encaminadas a un fin.
- 2) Por intereses suficientemente eficaces en orden a la obtención de impresiones (del deporte, el arte, diversiones de distinto carácter).
- 3) Por la aspiración a organizar la vida, el interés por el trabajo, por la actividad creadora, por la familia, etc..
- 4) Por la fuerte necesidad de algo (libros, dinero, unos u otros objetos, impresiones estéticas, etc.).
- 5) Por un sentimiento suficientemente fuerte (gratitud, amor, miedo, cólera, ira, piedad, etc.).
- 6) Por eficaces convicciones morales en cuanto a la necesidad de reaccionar debidamente en ciertas situaciones.
- 7) Por las costumbres. Aquí entran no sólo las que mueven a una determinada conducta en condiciones concretas - (reacción a palabras groseras de personas próximas o extrañas, etc.), sino también las costumbres de pensar de tomar una actitud hacia ciertos fenómenos de la vida y determinada conducta de los hombres, es decir, las tradiciones y los prejuicios. En ciertos casos un

\* COFER, C.W., y APLEY, M.H., Psicología de la ..., p. 17.

acto no se realiza a consecuencia de la convicción moral, sino por la fuerza de las tradiciones que imperan en un medio dado.

- 8) Por la imitación, que puede mostrarse, hablando convencionalmente, como imitación social (por ejemplo, la moda en el vestir, determinadas maneras, conducta), - como imitación de un determinado modelo de conducta, por el deseo de seguir un ejemplo, y como imitación directa (quienes le rodeaban echaron a correr y él -- también lo hizo).\*

Se ha hecho mención sobre estos autores porque se considera de vital importancia para conocer y entender las características del comportamiento humano en general, poner atención a los -- factores extrínsecos como serían los ámbitos: social, económico, político, geográfico, familiar, laboral etc., además de - los factores intrínsecos como actitudes, intereses, percepción, sentimientos, opiniones, etc., propios de cada individuo.

Se puede considerar al ser humano como un sistema que habrá - que estudiar como un subsistema del sistema familiar, del sistema laboral, del sistema social y estos a su vez como subsistemas del gran sistema que representa el género humano.

A este respecto Koontz (1979), citando a Kurt Lewin refiere - que para entender el comportamiento humano B, habrá que tener conocimiento del hombre y de su ambiente en ese sistema E. De acuerdo con la siguiente fórmula:

$$B + ( B, E )^*$$

Para él la motivación de la conducta humana en el trabajo depende del clima organizacional.

Para Jakobson, al realizar un análisis de la motivación hacia el trabajo se deberán tomar en consideración las condiciones de la organización, el cumplimiento de los resultados, así -- como factores internos en el hombre tales como las aspiraciones, impulsos y actitudes hacia la actividad desempeñada.

Desde el punto de vista administrativo, Totela Myers y Myers (1982) refieren la existencia de cuatro factores que determinan la conducta humana:

\* JAKOBSON, P., La Motivación de la Conducta Humana, p. 26.

\* cit. pos., KOONTZ, H. y O'DONNELL, C., Curso de ..., p. 649.

- a) Factores Psicosociobiológicos: representados por los determinantes genéticos, la influencia que ejerce el medio familiar y la educación;
- b) Factores Psicosociales: que incluyen a las necesidades, capacidades, aspiraciones y metas personales del individuo;
- c) Factores Sociales: los cuales comprenden a los grupos de compañeros, grupos de trabajo, grupos sociales que influyen en cierto grado en la conducta de una persona; y por último cabe mencionar
- d) Factores Organizacionales dentro de los cuales se encuentran la naturaleza del trabajo, el ambiente físico, el equipo, los sistemas de recompensa, la supervisión, la información, las metas organizacionales y la estructura organizacional, los cuales ejercen una notable influencia en la motivación del individuo hacia el trabajo.

Una vez analizados los determinantes de la conducta desde diversos enfoques se presentarán los antecedentes teóricos que sustentan la presente tesis, mediante la exposición de las teorías sobre motivación al trabajo, las teorías de liderazgo y los hallazgos de las investigaciones realizadas sobre clima organizacional y la interrelación que conservan entre sí.

## CAPITULO 1

### MARCO TEORICO

#### 1.1. TEORIAS SOBRE MOTIVACION LABORAL.

En la exposición de las teorías de motivación laboral se podrá apreciar que se citan dos tipos de enfoques, uno interno representado por las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland y el externo representado por Luthans, Kreitner, Skinner y Vroom, el objetivo de esto se encuentra en que las estrategias planteadas para el taller se fundamentan en ambos enfoques, asimismo dado que el individuo que labora dentro de una organización se verá involucrado dentro de un proceso administrativo resulta interesante analizar el punto de vista de los modelos propuestos por el mismo.

##### 1.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Abraham Maslow (1954)

Maslow refiere que las necesidades humanas se encuentran organizadas en relación a una jerarquía que predomina de acuerdo con la satisfacción que el individuo experimenta sobre las mismas; así las necesidades más preponderantes en una situación determinada llevarán a este último a la consecución de una cadena de comportamientos que le permitan satisfacerlas, sin embargo cuando una necesidad se encuentra más o menos satisfecha surgirá otra necesidad mayor, por lo tanto sólo las necesidades insatisfechas pueden motivar un comportamiento. Una vez satisfecha una necesidad ya no actúa como motivador. La teoría agrupa a cinco tipos de básicas entre las que encontramos: a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales o de amor, de estimación y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas predominan sobre cualquier otro tipo de necesidades, estas permiten la realización de funciones vitales para la vida del individuo como son: el aire, agua

alimento, excreción y sexo.

Las necesidades de seguridad desde el punto de vista organizacional, se manifiestan por el deseo de seguridad laboral, así como de percibir un ingreso monetario estable y creciente. Una vez que se han satisfecho estos dos tipos de necesidades, las necesidades sociales podrían motivar una conducta, las cuales se encuentran relacionadas con el deseo de compañía, pertenencia, aceptación, amistad y amor; la necesidad de pertenencia a un grupo formal o informal puede ser un poderoso motivador para aquellos individuos que encuentran su identidad en la pertenencia a grupos sociales o profesionales.

Las necesidades de estimación se dividen en dos categorías:

a) la necesidad de autoestima, caracterizada por un deseo de confianza en sí mismo, sentimientos de competencia, mérito e independencia; y b) la necesidad de estima por parte de los demás incluyendo el deseo de reconocimiento, status, apreciación y prestigio.

Por último cabe señalar las necesidades de autorrealización - que comprenden la realización del potencial de uno mismo, la realización propia y la expresión creativa.

### 1.1.2. Teoría de los Dos Factores.

Frederick Herzberg (1966)

Muy relacionado con la teoría de Maslow, Herzberg ha abordado el tema sobre la motivación, concibiendo la existencia de dos factores separados que influyen sobre la misma, con esto modifica la idea tradicional que se tenía, ya que se suponía que la motivación o no motivación correspondían a un factor continuo.

Estos factores reflejan las necesidades relacionadas con el empleo y lo que el individuo busca en él.

Los factores señalados son:

- los factores de higiene o mantenimiento, describen el ambiente laboral y sirven para evitar la insatisfacción en el tra

bajo, esto quiere decir que su existencia no proporciona satisfacción al empleado, sin embargo, si hay carencia o deficiencia originan descontento; estos factores son: la administración y políticas de la organización, la supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales en términos generales, salario, categoría, seguridad laboral, status y vida personal.

- los factores motivadores que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo o desempeño superiores son: el logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso, ascenso en el trabajo y las responsabilidades.

Los logros comprenden el cumplimiento o satisfacción de proyectos, la resolución de problemas o el proporcionar resultados del trabajo.

El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que el individuo experimenta cuando ha concluido un proyecto.

La responsabilidad representa el control ejercido por el empleado sobre su trabajo y la capacidad que tiene para desempeñarlo sin supervisión.

El progreso se refiere a las promociones, el trabajo desafiante implicará la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en contraposición con la torpeza y el reto en lugar de la repetición. El contenido del empleo es un factor básico que determina la motivación y es la base de los programas de enriquecimiento del trabajo que propone.

### 1.1.3. Teoría de la Motivación de Logro.

David Mc Clelland (1964).

Mc Clelland, utilizando las historias relatadas por personas a quienes se aplicó la prueba de Apercepción Temática encontró que los temas referentes a logros, afiliación y poder se presentaban con relativa frecuencia; de tal forma postuló que estas respuestas representaban proyecciones de necesidades originadas por ciertos estímulos y así identificó tres tipos

de motivos íntimamente relacionados con el comportamiento organizacional, las cuales son: 1) la necesidad de logro definida como la disposición a alcanzar el éxito o el logro; 2) la necesidad de afiliación que es una necesidad de mantener relaciones interpersonales estrechas, muy probablemente la persona que experimenta una fuerte necesidad de afiliación tiende a buscar maneras de asociarse y relacionarse sin importar que no complete su tarea; y 3) la necesidad de poder, representada por la necesidad de controlar e influir sobre otros ya sea directa o indirectamente.

#### 1.1.4 Motivación y Modificación de Conducta Organizacional.

Luthans y Kreitner (1973)

Hasta ahora se ha hecho referencia de acuerdo con estos autores a las teorías de contenido sobre la motivación, que se centran a especificar lo que impulsa a la conducta en función de procesos internos.

Pero a continuación se hablará de las teorías de procesos de la motivación que tienen como objetivo el identificar el proceso mediante el cual la conducta laboral adopta una dirección o propósito, dentro de un enfoque externo.

Lo que fundamentalmente consideran estos autores en el método de motivación que proponen es que la "conducta es una función de sus consecuencias"

Al estudiar la relación entre el enfoque ambiental o de aprendizaje con la conducta organizacional se creó el término de modificación de conducta, el cual pretende encontrar y establecer relaciones entre el efecto que ejerce el medio ambiente sobre la conducta organizacional. El objetivo de incluir la dentro del antecedente teórico de esta tesis, se centra en derivar técnicas que intervengan en el proceso motivacional de un individuo en el trabajo.

Asimismo se considere pertinente hacer mención de la teoría de Skinner, en virtud de que la modificación de la conducta

\* LUTHANS, F. y KREITNER, R., Modificación de la..., p. 19.

organizacional se fundamenta en el modelo de B.F. Skinner, el cual no se ha dedicado a realizar un análisis teórico sobre la motivación, ya que el atribuye mayor importancia a las variables empíricas e hipótesis empíricas del tipo  $E \rightarrow R$  (estimulo - respuesta); de esta forma señala que: "La conducta de un organismo está bajo el control del medio ambiente" \* y ya que este último resulta ser proveedor de reforzadores - se puede establecer una relación entre el reforzador (estimulo que fortalece una respuesta) y la motivación. Este último término, así como el de necesidades, carencias y deseos son considerados por Skinner de uso impráctico; para él:

"Una necesidad o carencia-deseo puede ser simplemente redefinida como una condición resultante de la privación, y caracterizada por una especial probabilidad de respuesta. Puesto que es difícil derribar los fantasmas que revolotean en torno de estos antiguos términos, hay cierta ventaja en utilizar otro que tenga menos implicaciones. A veces se emplea "impulso". No es preciso que un impulso se considere mental o fisiológico. La palabra involucra sólo una manera conveniente de referir los efectos de privación y saciedad, y otras operaciones que modifican la probabilidad de una conducta de un modo más o menos análogo. Es conveniente porque nos permite tratar muchos casos a la vez."<sup>\*\*</sup>

Asimismo la privación es considerada como la más importante variable motivacional.

#### 1.1.5. Teoría de la Expectativa.

Victor Vroom (1964).

A continuación se procederá a analizar cómo se lleva a cabo el proceso de motivación, a través del modelo propuesto por Vroom el cual se encuentra relacionado con las elecciones que realizan los individuos para alcanzar sus metas personales. Para lo cual se hace referencia a tres conceptos que son: ve -

\* SKINNER, B.F., Ciencia y Conducta Humana, p. 170,

\*\* cit. por, COFER, C.N. y APPELEY, M.H., Psicología..., p. 508.

lencia, instrumentalidad y expectativa; el primer concepto, la valencia representa el valor o la importancia que para -- una persona tiene un resultado u objetivo en particular. Ahora bien las metas no siempre podrán alcanzarse en forma -- directa, de tal forma que para obtener por ejemplo: una promoción en el trabajo se deberá alcanzar un desempeño superior; por tal motivo este último se convierte en un objetivo de primer nivel que se deberá alcanzar para obtener el objetivo de segundo nivel representado por la promoción, la instrumentalidad en este caso queda representada por la percepción que el individuo tiene de la relación que guarda el resultado de primer nivel con el resultado de segundo nivel, este grado -- de importancia que el individuo percibe determinará si la -- obtención del objetivo de primer nivel será instrumental para llegar a obtener el objetivo del segundo nivel.

El tercer concepto se denomina expectativa, el cual se refiere al grado de certeza que posee una persona de que un tipo de comportamiento lo llevarán a la obtención de un objetivo de primer nivel, por lo tanto mientras mayor seguridad experimente sobre el esfuerzo realizado, mayor será la motivación para alcanzar los objetivos de primer nivel.

Este enfoque sustenta la base de la motivación en la relación percibida por el individuo con respecto al esfuerzo/desempeño/recompensas que determinarán su comportamiento.

\* La fuerza motivacional (F) es igual a la expectativa (E) por la valencia (V), o en forma simbólica:

$$F = E \times V^*$$

#### 1.1.6. Modelos Administrativos sobre la Motivación al Trabajo.

Antes de la revolución industrial, la forma de motivar en -- el trabajo se efectuaba a través del castigo físico, financiero o social, aplicando un modelo motivacional enteramen --

\* FRENCH, W.L., Administración de Personal, p. 105.

te coercitivo.

Sin embargo, el proceso industrial vino a reemplazar estos patrones tradicionales de conducta entre empleados y supervisores por relaciones improductivas y sutiles.

De esta forma este acontecimiento no sólo revolucionó en el sentido de la producción, sino en el aspecto social ya que al incrementarse las operaciones laborales, también se incrementó el grado de despersonalización de las relaciones entre el supervisor y el subordinado, requiriendo por lo mismo nuevas formas de supervisar a los individuos.

Porter, Miles y Craft (1966) se avocan a determinar tres modelos de dirección sobre la motivación al trabajo.

#### Modelo Tradicional.

El mayor representante de este modelo es Taylor (1911) el cual habla sobre la naturaleza del humano, viendo a los trabajadores como personas deshonestas, aventureras y flojas. Por lo cual, el supervisor debería dirigirlos muy de cerca para obtener un rendimiento adecuado. El empleado por el sueldo percibido debería tolerar un trabajo rutinario y altamente fraccionado.

#### Modelo de las Relaciones Humanas.

En 1920 se realizaron los primeros estudios que dejaron al descubierto el porque de lo inadecuado del modelo tradicional para motivar a la gente. Este modelo plantea la necesi -

dad de considerar a la persona como un todo en su trabajo. Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (1939) hicieron una investigación en una fábrica de Hawthorne (Estados Unidos de Norteamérica), de donde se descubrió el efecto del mismo nombre (efecto Hawthorne) que atribuye un mayor rendimiento del hecho de que los obreros sepan que son observados con interés y tratados como personas importantes.

De éste modelo se originan las siguientes estrategias motivacionales:

- el supervisor tiene la responsabilidad de hacer sentir - - importantes a sus trabajadores;
- las organizaciones deberán establecer canales verticales - de comunicación hacia los empleados para darles la oportunidad de escuchar opiniones;
- los trabajadores deberán participar en la toma de decisiones en el trabajo.

Miles (1965) refiere que de cualquier forma, el objetivo del supervisor en cualquiera de los dos modelos era garantizar - la sumisión del empleado; el primero a través de la coerción y el segundo mediante la benevolencia.

#### **Modelo de Recursos Humanos.**

El Modelo de las Relaciones Humanas no sólo fue puesto en -- tela de juicio por su simplicidad y lo incompleto del estu-- dio de la conducta humana hacia el trabajo, sino también - - por ser manipulador como el Modelo Tradicional.

El Modelo de Recursos Humanos considera que la motivación es una complicada interrelación de factores. El modelo propone que los empleados buscan la obtención de diferentes objetivos en el trabajo y que ellos tienen gran variedad de cualidades, aptitudes y habilidades.

Los empleados son considerados como: "depositarios de un gran potencial de talento"<sup>\*</sup>, siendo responsabilidad del supervisor aprender a desarrollar estos recursos.

Este modelo hace referencia a los siguientes puntos:

- las personas quieren contribuir en el trabajo;
- el trabajo no es percibido como algo desagradable;
- el empleado es capaz de tomar decisiones significativas -- que se relacionen con su trabajo.

Cabe señalar que esto incrementa el autocontrol y autodirección de los empleados, además de la terminación de tareas -- significativas que a la larga influirán en el nivel de satisfacción en el trabajo.

Para concluir Porter y Steers (1979) refieren que generalmente una buena y significativa ejecución en el trabajo proporciona satisfacción en el mismo.

\* PORTER, R.M., y STEERS, L.W., Motivation and Work, p. 19.

MODELOS GENERALES DE PROPOSICIONES ADMINISTRATIVAS A LA MOTIVACION

MODELO TRADICIONAL.		
Proposiciones.	Supervisión.	Expectativas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lo que el empleado hace en su trabajo no justifica el sueldo devengado</li> <li>- pocos individuos pueden o quieren ejecutar trabajos que requieran de creatividad, autodirección o autocontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el supervisor deberá ejercer una supervisión y control muy de cerca de sus subordinados</li> <li>- el supervisor deberá repartir labores simples, repetitivas, de fácil operación</li> <li>- el supervisor deberá establecer detalladamente los trabajos rutinarios y los procedimientos y hacerlos cumplir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el individuo puede tolerar el trabajo, si el pago es bueno y el jefe justo</li> <li>- si las tareas son simples y las personas controladas muy de cerca, la producción llegará al estandar</li> </ul>
MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.		
Proposiciones	Supervisión.	Expectativas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- los empleados quieren sentirse necesarios e importantes</li> <li>- los empleados desean ser reconocidos como individuos</li> <li>- estas necesidades serán más importantes que el dinero al motivar a los individuos hacia el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la labor del supervisor es hacer sentir a cada trabajador útil e importante</li> <li>- el supervisor deberá cuidar que los subordinados estén informados sobre sus planes, además se deberán escuchar los objetivos de los mismos</li> <li>- el supervisor deberá ejercitar la autodirección y autocontrol de sus subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el compartir información con los subordinados e involucrarlos en las decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes</li> <li>- satisfechas estas necesidades se involucrará moralmente y se reducirá la resistencia a la autoridad formal. Los subordinados por lo tanto se volverán sumamente cooperativos</li> </ul>

MODELO DE RECURSOS HUMANOS.

Proposiciones.	Supervisión.	Expectativas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- el trabajo no es por si mismo desagradable. Las personas quieren contribuir al establecimiento de objetivos significativos</li> <li>- la mayoría de las personas pueden ejercitar más su creatividad, responsabilidad, autodirección y autocontrol de lo que demanda su trabajo presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la labor básica del supervisor es hacer uso de los recursos humanos</li> <li>- el supervisor deberá crear un plan de desarrollo, en el cual todos los miembros puedan contribuir hasta los límites de sus habilidades</li> <li>- el supervisor deberá animar la participación en materias importantes continuamente, ampliando la autodirección y control del subordinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ampliando la influencia de los subordinados, la autodirección y el autocontrol proporcionarán progresos directos en la ejecución eficiente de sus funciones</li> <li>- la satisfacción en el trabajo puede mejorar la productividad del subordinado, al hacer un uso completo de sus recursos</li> </ul>

Cuadro obtenido de:  
 STEERS, R.M. y PORTER, L.W. Motivation and Work..., p., 17.

### 1.1.7. Modelo Conceptual de la Motivación al Trabajo.

Porter y Miles (1974).

Este modelo propone lo siguiente:

- que la motivación es un fenómeno complejo en el que distintos factores deben ser considerados para explicar el proceso motivacional;
- que el modelo debe ser analizado como un sistema de sistemas en donde existen efectos de interacción e interrelación entre varios factores.

Este modelo en su primera parte considera tres variables que constituyen la motivación en el trabajo:

- las características del individuo, las cuales comprenden los diversos intereses, actitudes y necesidades que el empleado trae al trabajo;
- las características del trabajo, entre las que se incluyen el significado de las labores para el empleado, la variedad de actividades desempeñadas en el trabajo y la retroalimentación del desempeño;
- las características del ambiente de trabajo, las cuales se agrupan en dos categorías: a) las que se refieren al ambiente laboral inmediato como son las relaciones entre subordinados y las relaciones entre subordinados y supervisor; b) las que se refieren a variables del ambiente de trabajo como son: los sistemas de premios o incentivos, la remuneración individual y el clima organizacional.

La segunda parte de este modelo se refiere a la interacción

de estas variables dentro del proceso de motivación hacia el trabajo, ya que la simple enunciación de factores motivantes según estos autores, no es suficiente para conocer como estas variables interactúan una con otra dentro del modelo de sistema de sistemas para determinar la conducta hacia el trabajo. Por lo tanto Porter y Miles atribuyen a la segunda mitad de su modelo una perspectiva dinámica.

## 1.2. TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

Como ya mencionamos con anterioridad no podemos estudiar el proceso de motivación laboral, sin dejar de considerar el estilo de liderazgo imperante en un departamento, división u organización y es que al analizar el enfoque interno de la motivación, el proceso se circunscribe al estudio de las necesidades físicas, psicológicas y sociales con las que los individuos llegan a una organización, las cuales encausarán su conducta dentro de la misma y por lo tanto les permitirán llegar a la obtención de los objetivos para los cuales fueron contratados. El punto de unión de este concepto con el de liderazgo, se encuentra al definir este como: "la capacidad de persuadir a otros para que traten de alcanzar ciertos objetivos bien definidos"<sup>6</sup>, de esta forma será menester del líder crear las condiciones o situaciones necesarias que propicien la motivación de sus subordinados para la ejecución de los objetivos previamente definidos.

Por lo tanto dentro del proceso administrativo el líder intervendrá directamente a través de su estilo de liderazgo en dos de las tres variables que constituyen la motivación en el trabajo de acuerdo con Porter y Miles (1974) (citados pag. 19), al proporcionar información sobre las características del trabajo al subordinado, como lo son el significado de la labores la retroalimentación del desempeño y en ciertas situaciones y dentro de sus posibilidades al brindar mayor variedad de -

<sup>6</sup> DAVIS, K., El Comportamiento Humano en el Trabajo, p. 155.

las actividades a desempeñar.

Por lo que se refiere a la tercera variable (características del ambiente de trabajo), el líder ejercerá cierta influencia en las relaciones entre subordinados (como mediador), notable influencia en las relaciones entre él y sus subordinados y - en el clima organizacional cuya interrelación y estudio mencionaremos posteriormente.

A continuación se presentarán las teorías de liderazgo de --- acuerdo con el enfoque de contingencia, dado que al igual -- que éste, la presente tesis concuerda con la idea de que el liderazgo podría moldearse, perfeccionarse o aprenderse en - ambientes especiales de clase o bien mediante el estudio per- sistente o a través de la aplicación práctica en la organiza- ción.

Cabe señalar que: "el enfoque de contingencias señala que la manera de dirigir de un líder dependerá de: 1) las caracte- rísticas propias del líder, 2) las características de los su- bordinados y 3) las fuerzas que actúan en la situación o el ambiente".\*

\* TOTELA, W. y MYERS, G.E., Administración ....., p. 181.

### 1.2.1. Teoría de Apareamiento de Líderes.

Fiedler (1967, 1971).

Fiedler marca dos tipos de orientaciones del líder: la tarea contra la relación, para lo cual definió el concepto de Low Preference Colleague LPC (colega de trabajo de menor preferencia), que mide la orientación del mismo, de esta manera la persona que obtiene un bajo LPC posee un liderazgo con orientación a la tarea y una con alto LPC se considera orientada a la relación.

En esta teoría se formula el concepto de situación altamente favorable, la cual se define por la existencia de: a) predominio de una buena relación y aceptación entre los miembros del grupo y el líder, b) poder suficiente para castigar o --premiar a sus subordinados y c) una tarea altamente estructurada que posea objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito. En base a este concepto propone la teoría de contingencia con los siguientes puntos:

- existen situaciones altamente favorables al líder, en las cuales un bajo LPC (orientación por la tarea) produce mejores resultados;
- Si la situación es sólo moderadamente favorable el líder - con un alto LPC (orientación por la relación) produce mejores resultados;
- si la situación no es favorable, en virtud de que la aceptación del poder conferido al puesto y la estructura de la tarea son muy débiles, los mejores resultados los proporcionarán líderes bajos en LPC (orientación hacia la tarea).

### 1.2.2. Teoría de la Contingencia.

Vroom (1973).

Vroom propuso que el comportamiento de un líder podrá variar de acuerdo con la habilidad que posea dentro de un continuo -

que va de un estilo autócrata a otro de participación, de tal forma que el problema de liderazgo podría ser resuelto mediante la realización de un diagnóstico, aplicando ciertos criterios que a la par le permitirían al dirigente decidir el curso de acción de una situación determinada.

Esta teoría atiende a los requisitos específicos de comportamiento del líder, ante la demanda de una tarea en particular.

Para tal efecto señala cinco estilos de decisión gerencial:

- AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Usted obtiene de sus subordinados la información -- necesaria, luego decide cuál es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cuál es el problema al tratar de recoger la información que ellos le van a suministrar. El papel que juegan en la toma de la decisión es claramente sólo el de proveer la información que usted requiere y no el de generar o evaluar alternativas de solución.
- CI. Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias -- sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de "cabeza" de grupo. No trata de influir -- para que el grupo adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución -- que cuente con el respaldo de todo el grupo".\*

A los estilos anteriores podemos agregar los siguientes dos -- grupos de reglas:

Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión.

\* SCHEIN, E.H. Psicología de la Organización, p. 110 - 111.

- Regla de información

Cuando la calidad de una decisión sea importante y el líder no cuente con la información requerida para tomarla o necesite mayor preparación para resolver el problema él solo. El estilo de decisión gerencial AI., no funcionará pues la decisión sólo quedará reducida a la perspectiva de él mismo.

- Regla de confianza.

Si la calidad de la decisión es importante y existe riesgo -- que los subordinados no realicen todos los esfuerzos requeridos para resolver el problema. El estilo GII., deberá ser descartado en virtud de que este estilo reduce al líder el control final para tomar una decisión.

- Regla del problema inestructurado.

Cuando existe un problema de este tipo, la calidad de la decisión es importante y además el líder no posee la información o preparación necesarias para afrontarlo solo. Los estilos - AI., AII. y CI., se eliminan del conjunto de cursos de acción a seguir. Los métodos y pasos que promuevan la interacción con completo conocimiento del problema, podrán proporcionar resultados más efectivos.

~~Reglas~~ diseñadas para proteger la aceptación de la decisión.

- Regla de aceptación.

Si resulta indispensable que la decisión sea aceptada a fin de conseguir su implementación, los estilos AI. y AII., no resultarán eficaces ya que no propician la participación y compromiso del subordinado.

- Regla de conflicto.

Cuando es necesaria la aceptación de la decisión por parte de los subordinados, entre estos mismos no existe acuerdo sobre la solución apropiada y el líder no posee la seguridad de que una decisión autocrática pueda ser aceptada, no existe posibilidad de emplear los estilos AI., AII., y CI., ya que no proporcionarán la oportunidad a las personas en conflicto de resolverlo. En este caso el método ha emplear deberá permitir - resolver las diferencias de todos con un total conocimiento.

- Regla de justicia.

Si no importa la calidad de la decisión, pero si es relevante que sea aceptada y se ha tomado en consideración que no será aceptada a través de un estilo autocrático, deberán ser eliminados los estilos AI., AII., CI., y CII., ya que el método -- empleado deberá incrementar la probabilidad de aceptación.

- Regla de prioridad en la aceptación.

Cuando a los subordinados se les tiene confianza y lo importante es que la decisión sea aceptada, lo cuál no se garantiza a través de una decisión autocrática, no se deberán utilizar los estilos AI., AII., CI. y CII., por lo tanto el método GII., resulta adecuado, ya que permitirá establecer un compromiso entre los subordinados.

### 1.2.3. Teoría del Ciclo Vital

Hersey y Blanchard (1977).

Estos autores no aceptan la idea de que exista un estilo de dirección ideal, ya que un grupo productivo podría encontrarse

bajo cualquier tipo de liderazgo. El cual es definido como: - "el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en sus esfuerzos tendientes a alcanzar ciertos objetivos en determinada situación", y el estilo de liderazgo como: "los patrones de comportamiento consistentes que se exhiben, según los perciben los demás, cuando se trata de influir sobre las actividades de las personas".\*

Hersey y Blanchard delimitan cuatro estilos básicos de liderazgo: 1) el informativo, en el que predomina un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, 2) el persuasivo, caracterizado por manifestar un comportamiento alto en la tarea y alto en las relaciones, 3) el participativo se caracteriza por un comportamiento bajo en la tarea y alto en las relaciones y por último 4) el delegatorio, en el que existe un comportamiento bajo en tarea y bajo en relación.

Asimismo postulan el concepto de madurez de los subordinados definiendola como: "la capacidad para fijar objetivos altos - pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo".\*

De acuerdo con este concepto se formulan los siguientes postulados:

- \*- Si la madurez del subordinado es baja, el líder debe ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

\* TOTELA, M. y MYERS, G.E., Administración..., p. 187.

\* SCHEIN, E.H., Psicología de la Organización, p. 117.

- A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.
- A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar - por sí solo.
- A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y - esperar que las realicen".\*

De esta forma el estilo apropiado de comportamiento del líder, se dará en relación a las características del subordinado y - al desarrollo del grupo que dirige.

#### 1.2.4. Modelo de Tannenbaum y Schmidt (1958).

Estos autores concuerdan en que el estilo de liderazgo idóneo dependerá de tres factores: las actitudes y personalidad del director, los subordinados y sus actitudes y la situación.

Se postula una estructura continua del comportamiento del líder basada esencialmente en la comunicación a todo nivel ya - sea verbal o a través de señas o gestos.

En la pag. 30 se presenta un cuadro que proyecta la perspectiva de este modelo.

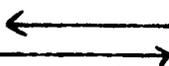
### 1.3. ANTECEDENTES E INTERRELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA MOTIVACION.

No resulta fácil aceptar que dentro de una organización prevalece un "sentimiento" o "ambiente" que caracterizarán a dicha organización, división o departamento, por lo tanto su defini

\* SCHEIN, E.H., Psicología de la Organización, p. 117.

## Estructura Continua del Comportamiento del Líder.

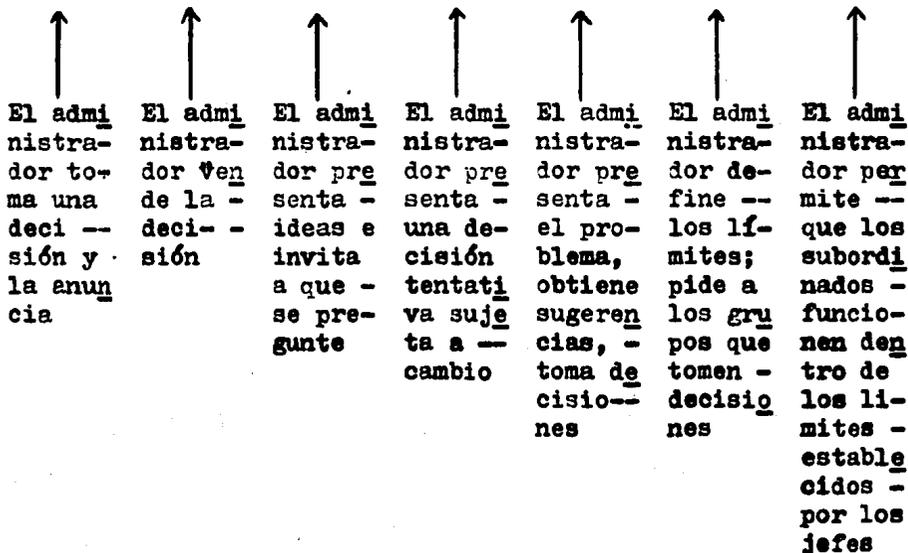
Liderazgo centrado  
en el jefe



Liderazgo centrado  
en el subordinado

Uso de la autoridad por  
parte del administrador

Area de libertad para  
los subordinados



Cuadro obtenido de:

TOTE LA MYERS, M. y MYERS, G.E. Administración..., p. 182.

ción y medición ha originado diversas controversias, no obstante resulta pertinente mencionar la relación que éste conser va con la motivación y la influencia que causa sobre el mismo, el estilo de liderazgo.

### 1.3.1. Concepto de Clima Organizacional.

Para iniciar se mencionarán las definiciones formuladas por diversos autores:

Gilmer (1971) refiere que el clima organizacional queda representado por "aquellas características que distinguen la organización de otras y que influyen sobre la conducta de las personas de la misma".\*

Georgopoulos (1965) dice: "el clima lo determinan los estándares normativos de la conducta y las actitudes que dirigen la actividad dentro de la organización y sobre las bases con las que el individuo interpreta la situación".<sup>=</sup>

Halpin y Crofts (1962) lo describen como: "la "opinión" que el empleado se forma de la organización"<sup>‡</sup>, en función de las necesidades que pueden satisfacer a través de la misma.

Para French (1983) "el clima organizacional se refiere a las percepciones de los miembros de la organización acerca de un amplio espectro de fenómenos organizacionales, incluyendo el liderazgo".<sup>#</sup>

Kolb, Rubin y Mc Intyre (1982) atribuyen al liderazgo influencia en la creación de un clima satisfactorio que pueda orien-

\* GLEN, F., La Psicología Social de las Organizaciones, p. 72.  
= idem.

‡ DESSLER, G., Organización y Administración, p. 182.

# FRENCH, W.L., Administración de Personal, p. 128

tar la motivación del personal a su cargo.

Dunnette y colaboradores (1970), lo señalan como: "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo y apertura".\*

El clima influye en la motivación, desempeño y en la satisfacción en el trabajo (Davis 1983), a través de la creación de expectativas de acuerdo a las consecuencias que se generarán por la realización de diferentes acciones; así los empleados esperan recompensas, satisfacciones o frustraciones en base a la percepción que tienen del mismo.

Litwin y Stringer (1968) lo definen como: "los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica".<sup>≡</sup>

Para estos autores todo el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización, así como los efectos que causa sobre su conducta, representan el clima de la organización; además encontraron que diversos estilos de liderazgo dan por resultado distintos climas, a pesar de que lo consideraron como una variable interpuesta.

Como podemos observar cada una de estas definiciones concuer-

\* DESSLER, G., Organización y Administración, p.183

= FRENCH, W.L., Administración de Personal, p. 148 - 149

da en la idea de que el clima representa un conjunto de opiniones, sentimientos de los miembros de una organización los cuales forzosamente influirán en la conducta, personalidad y por lo tanto en su proceso motivacional; ahora bien, existe divergencia entre los estudiosos del mismo, sobre los factores que lo determinan, por lo tanto los resultados de las investigaciones realizadas difícilmente han podido someterse a comparación; no obstante el enfoque de la presente tesis considera al líder de una organización, división o departamento como un factor importante que influye en el clima organizacional, que a su vez interviene en el proceso motivacional de toda organización.

### 1.3.2. Enfoques del Clima Organizacional.

Son varios los estudios que se han efectuado sobre el clima de una organización, los cuales han sido divididos en tres categorías:

La primera de ellas lo considera como una variable independiente, esto es, como un factor que influye en la satisfacción del empleado.

Cawsey (1973), encontró que la satisfacción referida por los empleados se incrementaba, si sucedía lo mismo con la percepción que éstos últimos tuvieran, sobre sus posibilidades de progresar, resultados similares han aportado las investigaciones realizadas por Fredlander y Mergulies (1963) así como las investigaciones realizadas por Lyon e Ivancevich (1974).

Asimismo se ha establecido relación entre el clima organiza--

cional y el desempeño, Frederckson (1966) descubrió que los "climas innovadores" promueven mayor productividad, una relación similar encontraron Kaczka y Kirk (1968).

La segunda categoría lo considera como una variable interpuesta entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción en el trabajo.

En este sentido Lawler y colaboradores (1974), observaron que la modificación de los "procesos organizacionales" (como dar a los empleados mayor autonomía o someterlos a revisiones de desempeño etc.), originan que estos procesos se sitúen como intermediarios entre la estructura organizacional y la satisfacción y desempeño del empleado.

Likert ha considerado al clima organizacional, como una variable de intervención (interpuesta o intermedia), de acuerdo -- con él, este clima refleja el estado interno de una organización, tomando en cuenta las actitudes, percepciones, objetivos de los miembros de la misma, aunados a sus capacidades para comunicarse, interactuar y tomar decisiones.

También nos habla de las variables causales que determinan -- los acontecimientos dentro de una organización, los cuales -- sólo podrán ser alterados por ella misma o bien por sus dirigentes; y para concluir las variables de resultado final que reflejan los logros de la organización, como son la productividad, los costos, las pérdidas y las ganancias.

Likert (1961), postula cuatro sistemas de administración, los cuales son: 1) "explotador autoritario", 2) "autoritario benevolente", 3) "consultivo" y 4) "participativo".

Estos sistemas los sitúa dentro de un continuo de tal forma - que el sistema 1, se caracteriza por la falta de confianza y un uso exagerado de las sanciones y de la coerción, situaciones que van suavizándose hasta llegar al sistema 4, donde priva la confianza y la participación; de acuerdo con Likert este es el sistema ideal al cual deben encaminarse todas las organizaciones, según este autor para poder realizar el diagnóstico de los problemas de una organización, se requerirá efectuar un análisis de la naturaleza del sistema que posee así como del estado del mismo.

La naturaleza del sistema queda representada por los datos -- que contribuyen a edificar un modelo básico de organización - que se apege al sistema 4 (variables causales) y el estado - comprenderá los datos que demuestren la situación actual de - la organización como son: en primer lugar el comportamiento - de sus líderes, la motivación de los miembros de la organización, la comunicación y el proceso de toma de decisiones (variables intermedias), los cuales pretende medir a través del Perfil de Características Organizacionales que más adelante - describiremos, y en segundo lugar la productividad y los beneficios que se obtienen (variables de resultado final).

Las investigaciones realizadas han reportado que el clima como variable interpuesta entre un programa de capacitación y - la satisfacción, así como el desempeño de los empleados apoyan el enfoque de Likert, en el sentido de considerar al sistema 4, como un sistema de administración eficiente; a este -

respecto, Hand y colaboradores (1973), hallaron que los empleados que percibían a la organización como participante incrementaron su desempeño en relación con aquellos que la percibían como autocrática.

Marrow y colaboradores (1967), estudiaron el efecto de un programa de capacitación gerencial, encontrando que debido tanto al programa como a un cambio en la alta administración, el clima organizacional modificaba su estado, así como el índice de productividad.

Litwin y Stringer (1968), realizaron un estudio experimental en donde pusieron a prueba las hipótesis acerca de la influencia que el estilo de liderazgo y el clima organizacional tienen sobre la motivación y el comportamiento del personal.

Se fijaron tres objetivos: en primer término se planeó estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, segundo, estudiar los efectos que tiene este último sobre la motivación y tercero, determinar los efectos del clima sobre la satisfacción personal y el desempeño.

Para tal efecto se crearon tres organizaciones simuladas, cada una con 15 miembros y un presidente; el trabajo implicaba la construcción de modelos en miniatura de torres de radar y diversas armas operadas por radar. La empresa tenía tres tareas y departamentos funcionando: producción, desarrollo de productos y control.

Una vez obtenidos los resultados se pudo concluir:

1) que se podrán crear diversos climas organizacionales al va

- riar el estilo de liderazgo;
- 2) al variar los climas se observaron efectos significativos entre la motivación y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo;
  - 3) aunque los resultados obtenidos a través de la prueba de -  
apercepción temática no fueron contundentes, se podría pen-  
sar que el clima puede originar cambios en los rasgos de -  
personalidad, ya que después de aplicar una prueba de per-  
sonalidad estandarizada, se observó que ciertos rasgos de  
la personalidad fueron afectados por el mismo;
  - 4) los hallazgos de este estudio han inquietado a los estudio-  
sos del proceso organizacional, puesto que si se han podi-  
do crear en dos semanas cambios significativos en los ras-  
gos de personalidad, el efecto que puede generar en una --  
persona un clima durante años, podrá alterar sus funciones  
en todos los ámbitos.

La tercera categoría lo considera una variable dependiente que plantea: la estructura organizacional formal, entre ella la -  
división del trabajo, los patrones de comunicación, las polí-  
ticas, procedimientos y comportamientos del líder, ejercen --  
una influencia importante sobre la forma como los empleados -  
perciben el clima de la organización.

George y Bishop (1971), realizaron un estudio con un grupo de maestros, encontrando que los sistemas educativos con muchas reglas y reglamentos, con limitantes para la toma de decisio-  
nes se percibían como "climas cerrados restrictivos".

Una vez señalados los antecedentes del tema, los diversos estudios permiten considerar que dentro del proceso administrativo de una organización, considerando a la vez la naturaleza social de la misma, el líder podrá generar a través de su estilo un clima organizacional que idóneamente deberá encaminarse a motivar la conducta de sus subordinados hacia el trabajo. Esta motivación bien podría atribuirse a diversos factores como: a) el personal encuentra en su clima la satisfacción de sus necesidades (enfoque interno de las teorías de motivación laboral); b) el líder ha manejado adecuadamente las consecuencias que obtienen sus subalternos por su conducta dentro del trabajo (Luthans y Kreitner 1984); o c) que el líder haya influido en las características y ambiente del trabajo (Porter y Miles 1974), descubriendo a sus subalternos el significado e importancia de sus labores o bien proporcionando la retroalimentación pertinente sobre el desempeño de las mismas, con el objetivo de fijar estándares de productividad, lo cual les proporcionará a éstos últimos el conocimiento de lo que se espera de ellos; así como moderando conflictos entre sus subordinados o estableciendo un adecuado canal de comunicación --- entre éstos últimos y entre líder y subalternos. Estos factores como hemos visto tienden a originar un sentimiento o clima organizacional, el cual es considerado por la presente investigación como una variable dependiente, producto del estilo de liderazgo que puedan ejercer los gerentes de sucursal (de acuerdo con los resultados obtenidos por Litwin y Stringer --

1968), una vez sometidos a un proceso de capacitación (Taller de Técnicas Motivacionales), dirigido a promover cierto comportamiento en el gerente (del cual hablaremos en el taller) que se encuentra íntimamente relacionado con el proceso motivacional de sus subordinados (de acuerdo con Rosenbaum 1984, Porter y Miles 1974).

## CAPITULO 2

### DISEÑO EXPERIMENTAL

La presente investigación contrastó las hipótesis a través de un procedimiento basado en el diseño experimental denominado "Diseño de tres grupos sometidos a preprueba y posprueba" (Kerlinger 1985), cuya forma es la siguiente:

$M_r$	$Y_b$	$X$	$Y_a$	(Grupo experimental)
$M_r$	$Y_b \sim X$	$Y_a$		(Grupo control 1)
$M_r$		$X$	$Y_a$	(Grupo control 2)

En donde:

- X representa a la variable independiente manipulada experimentalmente
- $\sim$  X es una variable manipulable que no se manipula
- r indica la asignación aleatoria de los tratamientos experimentales a los grupos
- M significa que los sujetos de los grupos han sido pareados en uno o más atributos
- $Y_b$  es la variable dependiente antes de la manipulación
- $Y_a$  es la variable dependiente después de la manipulación\*

Este diseño fue empleado ya que de acuerdo con Kerlinger permite la posibilidad de estudiar un cambio y somete a prueba las hipótesis planteadas, controla las variables extrañas -- (acontecimientos específicos), ya que se han asignado aleatoriamente los integrantes de cada sucursal bancaria a los tres diferentes grupos (experimental, control 1 y control 2).

\* KERLINGER, F.N., Investigación del ..., p. 224 y 236.

Se ha propuesto dar validez interna a este diseño a través -- del control de las siguientes variables:

La historia, representada por la probabilidad de que varia -- bles extrañas (acontecimientos específicos) afectan a los sujetos y en consecuencia a las puntuaciones de  $V_a$  (posprueba), durante el intervalo transcurrido entre la preprueba y pos -- prueba (Campbell 1982), ha sido controlada a través de:

- a) planear que los mismos integrantes del grupo experimental y control 1 asistan a las situaciones de preprueba y pos -- prueba
- b) al excluir a los integrantes de la muestra de la posprueba cuando no hayan asistido a la preprueba
- c) al excluir a los sujetos de la posprueba cuando hayan sido transferidos de sucursal o promovidos de puesto.
- d) al vigilar que los gerentes no asistieran a cursos similares durante esta investigación.

La maduración que comprende hechos que no son específicos de una situación, sino generales y se identifican como propios de los participantes, debidos al paso del tiempo, al aumento de edad, a estados físicos como el hambre o cansancio (Campbell 1982), la cual ha sido controlada al asignar aleatoriamente a los integrantes de los grupos experimental y control 1 a las dos sesiones de preprueba y a las dos sesiones de pos -- prueba en las que ya fueron incluidos los del grupo control 2, de tal forma que en las dos sesiones de preprueba asistieron combinados los integrantes del grupo experimental y control 1,

de igual forma sucedió en las dos sesiones de posprueba en --  
donde fueron combinados los grupos experimental, control 1 y  
control 2

La regresión estadística debida a una imperfecta correlación  
entre las puntuaciones de la preprueba y de la posprueba (Key-  
linger 1985) ha sido controlada en esta investigación a tra--  
vés de la inclusión del grupo control 1, ya que éste como el  
grupo experimental serán sometidos a preprueba y posprueba por  
lo que si el Taller de Técnicas Motivacionales (X) ocasionara  
algún efecto sobre este último grupo, se manifestaría de mane-  
ra importante sobre la regresión estadística.

Por lo que se refiere a la administración de test otra varia-  
ble enunciada por Campbell 1982, referente a la influencia que  
la administración de una prueba ejerce sobre los resultados de  
otra posterior, se tiene conocimiento de que no había sido -  
aplicada una prueba similar dentro de la Institución por lo -  
menos tres años atrás.

La instrumentación variable referente a los cambios en los -  
instrumentos de medición o a los cambios producidos por dife-  
rentes observadores o experimentadores que intervengan en un  
estudio pueden producir variaciones en las mediciones que se  
obtengan (Campbell 1982), por lo cual se controló que el Per-  
fil de Características Organizacionales de Likert, la autora  
de la tesis y una secretaria fueran los únicos que intervinie-  
ran dentro de la investigación en las fases de preprueba y pos-  
prueba (fase 2 y 4).

Por otra parte, con la inclusión del grupo control 1 se puede controlar la historia, maduración o ambas, ya que si estos originaran un cambio además de la impartición del Taller de Técnicas Motivacionales, los cambios producidos se darán en ambos grupos experimental y control 1.

Dado que los diseños con preprueba y posprueba disminuyen la validez interna (Kerlinger 1985) a causa de que la preprueba ejerza un efecto sensibilizador sobre los sujetos y esta situación pueda combinarse con el efecto de X (Taller de Técnicas Motivacionales) al momento de realizar la posprueba en el grupo experimental; se ha empleado este diseño, ya que permite contar con el grupo control 2 que no fue sometido a preprueba y si lo fue a la manipulación de un tratamiento como la impartición del Taller de Técnicas Motivacionales, por lo que los resultados de la medición para este grupo deberán ser mayores a las del grupo control 1, para suponer que la preprueba no ha tenido un efecto sensibilizador o por lo menos este no ha sido de importancia.

## 2.1. HIPOTESIS.

$H_1$  : El "Taller de Técnicas Motivacionales", propicia un cambio de actitudes y comportamientos en el gerente de una sucursal bancaria, lo que a su vez modifica la opinión que los subordinados tengan sobre el clima de su organización.

$H_0$  : El "Taller de Técnicas Motivacionales", no propicia un cambio de actitudes y comportamientos en el gerente de -

una sucursal bancaria, lo que a su vez no modifique la opinión que los subordinados tengan sobre el clima de su organización.

## 2.2. VARIABLES.

Variable Independiente:

Se considera variable independiente a la impartición del "Taller de Técnicas Motivacionales", a los gerentes de sucursal.

Variable Dependiente:

La variable dependiente queda representada por la opinión que los subordinados posean del clima de su organización, la cual fue obtenida a través de la aplicación del Perfil de Características Organizacionales a los subordinados de cada gerente de sucursal que intervino en la presente investigación. (la descripción del perfil se hará más adelante)

## 2.3. DEFINICION DE LA POBLACION OBJETIVO.

La población (N=199) de este estudio estuvo integrada por el personal que labora en las sucursales bancarias del área metropolitana de una Institución Bancaria en la Cd. de Mérida, Yuc.

La extracción de la muestra (n=76), se llevó a cabo empleando los criterios que a continuación se señalan y que constituyen las características generales y la ubicación temporal y espacial de cada población (Méndez Ramírez 1984), el objetivo de emplear estos criterios se centra en que a través de ellos se obtuvo una muestra representativa que nos permita efectuar ex

trapolaciones válidas, al integrar un grupo típico que tiene en común las características que señalan los criterios de inclusión, exclusión y eliminación.\*

**Criterios de Inclusión:**

- ser empleados y funcionarios de una Institución Bancaria
- pertenecientes a las sucursales bancarias del área metropolitana ( Cd. Mérida Yuc.)
- con un rango de edad comprendido entre 20 y 45 años
- escolaridad: secundaria y estudios comerciales
- sexo indistinto
- que hayan ingresado a la Institución entre enero de 1965 y enero de 1985

**Criterios de Exclusión:**

Los sujetos serán excluidos de la muestra, cuando se encuentren en las siguientes condiciones:

- período vacacional
- incapacidad por enfermedad prolongada
- embarazo avanzado
- ser trasladado a otra sucursal o plaza
- que pertenezcan a plazas foráneas
- que sean personal volante

\* La definición de estos criterios se encuentra en el glosario.

**Criterios de Eliminación:**

- mortalidad estadística a causa de:
  - renuncia
  - liquidación
  - traslado a otra sucursal o plaza
  - deserción
  - incapacidad por enfermedad
- asistencia a un curso similar o relacionado con el presente taller

NOTA: los criterios de edad y antigüedad fueron ampliados 5 - años, ya que inicialmente se planeo con un rango de edad entre 20 y 40 años y una fecha de ingreso entre enero de 1970 y enero de 1985, todo esto con el fin de incrementar el tamaño de la muestra.

La configuración de la población y la muestra de esta investigación se presentan en la Tabla 1.

T A B L A 1

Configuración de la Población y la Muestra.

Sucursales	Empleados inscritos a la Población	Integrantes de la muestra
Sucursal # 1	28	No incluida
Sucursal # 2	32	21
Sucursal # 3	16	No incluida
Sucursal # 4	21	19
Sucursal # 5	21	15
Sucursal # 6	24	No incluida

NOTA: las sucursales no incluidas dentro de la muestra, se debe a que los gerentes pertenecientes a las mismas no se ajustaron a los criterios de inclusión ya antes mencionados.

## CONTINUACION

Sucursales	Empleados inscri- tos a la Población	Integrantes de la muestra
Sucursal # 7	17	11
Sucursal # 8	12	No incluida
Sucursal # 9	14	No incluida
Sucursal #10	8	6
Sucursal #11	6	4
	Total 199	Total 76

## 2.3.1. Descripción de la Muestra.

La muestra de este estudio se describirá en términos del nivel poseído dentro de la Institución, el sexo, la edad y la antigüedad, al momento de realizar el muestreo.

La clasificación de la muestra en cuanto a su posición dentro de la Institución en los tres diferentes grupos es la siguiente:

	Empleados	Funcionarios
Grupo experimental	24	6
Grupo control 1	19	6
Grupo control 2	17	4
Total	60	Total 16

La clasificación de los miembros de la muestra por sexo en los grupos experimental y control 1 y 2 fue:

	Sexo Masculino	Sexo Femenino
Grupo experimental	15	15
Grupo control 1	11	14
Grupo control 2	11	10
Total	Total 37	Total 39

Los datos que reportan la edad y antigüedad de los miembros de la muestra pueden observarse en las tablas 2 y 3

**T A B L A 2**  
**Agrupamiento de la muestra por edad**

Edad (años)	Integrantes del Grupo experimental	Integrantes del Grupo control 1	Integrantes del Grupo control 2
20	1	-	-
21	3	3	3
22	4	3	2
23	5	-	2
24	2	2	2
25	-	2	2
26	1	-	-
27	1	6	4
28	-	2	1
29	-	1	2
30	5	1	1
31	1	-	-
32	2	1	-
33	-	-	-
34	-	-	-
35	2	-	1
36	-	1	-
37	-	2	-
38	-	1	-
39	-	-	-
40	1	-	-
41	-	-	-
42	-	-	1
43	-	-	-
44	-	-	-
45	2	-	-
Total	<u>30</u>	<u>25</u>	<u>21</u>

T A B L A 3

Agrupamiento de la Muestra por Antigüedad

Antigüedad (años)	Integrantes del Grupo experimental	Integrantes del Grupo control 1	Integrantes del Grupo Control 2
1	-	3	-
2	2	1	3
3	7	1	4
4	5	4	6
5	2	3	-
6	2	3	2
7	3	2	1
8	-	1	-
9	-	1	1
10	3	2	-
11	2	-	2
12	1	-	-
13	1	2	-
14	-	-	-
15	-	-	-
16	-	1	1
17	-	-	-
18	-	-	-
19	-	1	-
20			
	Total <u>30</u>	Total <u>25</u>	Total <u>21</u>

#### 2.4. METODO.

El diseño antes mencionado se llevó a cabo de acuerdo con las siguientes fases:

##### Fase 1.

En esta fase se procedió a extraer la muestra y a establecer el tamaño de la misma a través de un pareamiento de los sujetos que integran la población con los criterios de inclusión que mencionamos en la pag. 45.

En primer lugar se sometió a análisis a todos los gerentes de las once sucursales bancarias existentes, con el fin de determinar cuales se apeaban a los criterios de inclusión; se -- encontró que eran seis personas las que se ajustaban a los -- mismos y por lo tanto seis las sucursales que estarían implicadas en la investigación, posteriormente se realizó el análisis correspondiente a todos los miembros de cada sucursal, -- para seleccionarlos en base a los mismos criterios.

La asignación aleatoria de la muestra a los diferentes grupos se efectuó, partiendo de la existencia de un grupo de sucursales bancarias, de las cuales se derivaron los grupos control 1 y 2 así como el experimental. Para tal efecto se introdujeron en la urna # 1 los nombres (no visibles) de las respectivas sucursales, en la urna # 2 un número equivalente de fichas con membrete no visible (dos del grupo experimental, 2 del grupo control 1 y dos del grupo control 2), de esta forma por cada ficha extraída de la urna # 1, se extraía otra de la urna

# 2, con el objetivo de hacer una distribución aleatoria de las sucursales a los tres grupos existentes.

Los grupos de esta investigación quedaron configurados de --- acuerdo con la siguiente tabla:

T A B L A 4

Configuración de los Grupos Experimental y Control 1 y 2

Sucursales	No.de integrantes Grupo experimental	No. de integrantes Grupo control 1	No. de integran tes G. control 2	
Sucursal # 7	11			
Sucursal # 4	19			
Sucursal # 2		21		
Sucursal #11		4		
Sucursal #10			6	
Sucursal # 5			15	
Total	30	25	21	= 76

#### Fase 2.

En esta etapa de preprueba se emplearon dos sesiones (debido a que el tamaño de los dos grupos asistentes excedió el cupo de la sala de capacitación de la Institución), para la aplicación del Perfil de Características Organizacionales.

En cada sesión se incluyeron elementos de la muestra que correspondían tanto al grupo experimental como al grupo control 1, sin contar a los gerentes; la selección de asistencia de los miembros de ambos grupos se resolvió utilizando una tabla

de números aleatorios. La distribución fue la siguiente:

No. de Sesión	Total de participantes	Grupo Experimental	Grupo Control 1
1a.	25	14	11
2a.	26	14	12
Total	51	28*	23*

A los dos grupos de asistentes en las dos sesiones de esta fase se les proporcionaron los mismos formatos, hojas de respuestas, se les otorgo un tiempo libre para el llenado del perfil y la administración de este último fue efectuada por la autora de la tesis.

Las hojas de respuestas entregadas promovieron el anonimato - (ver apéndice B p.260), para poder obtener una opinión más varáz y franca, y sólo fueron marcadas con la impresión de una pequeña letra "e", "c1" y "c2", en la esquina inferior derecha, con el objeto de que el experimentador diferencie las escalas contestadas por el grupo experimental y los grupos control 1 y 2. De esta forma la distribución la llevó a cabo un ayudante mientras el experimentador pasaba lista.

Por lo que respecta a las indicaciones proporcionadas a los participantes, se utilizaron en todas las sesiones las siguientes instrucciones:

" La aplicación de esta escala tiene como finalidad saber cuáles son sus sentimientos y opiniones en relación a la empresa y a su trabajo, por lo tanto les suplicamos contesten la totalidad de la misma.

Las hojas de respuesta han sido específicamente elaboradas pa

\* Estos totales no corresponden a los señalados en la Tabla 4, ya que restamos a cada grupo los gerentes que no fueron somtidos a la aplicación del perfil.

ra no poder identificar respuestas individuales y de hecho la recopilación y análisis de sus respuestas se realizarán a través de grupos, por lo tanto le invitamos a expresarse francamente y libremente.

La información que aquí se obtenga hará posible que la Institución comprenda mejor, como se sienten en su trabajo los -- hombres y mujeres que en ella laboran".

Posteriormente se procedió a leer y explicar las instrucciones inherentes al Perfil que constan en el mismo (ver apéndice A P. 246).

El experimentador invitó a los asistentes a formular sus preguntas o dudas sobre el llenado del formato y finalmente dió la orden de contestar los perfiles.

#### Fase 3.

El objetivo de esta fase se centró en manipular la variable independiente al impartir a los gerentes de los grupos experimental y control 2, el "Taller de Técnicas Motivacionales".

Dicho evento se realizó durante 9 sesiones con una duración de 4 horas, a lo largo de dos semanas, con horario de 17:00 - 21:00 horas\*. Se contó con 8 participantes: dos gerentes del grupo experimental, dos del grupo control 2 y cuatro subgerentes de las sucursales no implicadas en la investigación.

La estrategia y metodología a seguir en el taller se especifica en la pag. 69.

#### Fase 4.

El objetivo de esta fase consistió en realizar la medición de \* por convenir así a los intereses de la Institución

la variable dependiente después de haber manipulado la variable independiente, por lo que esta fase estuvo constituida por dos sesiones en las que nuevamente se aplicó el Perfil de Características Organizacionales que concluyó la etapa de pos-prueba del presente diseño.

En cada sesión de esta fase se reunieron los mismos grupos -- constituidos en la Fase 2 (grupo experimental y grupo control 1), además del grupo control 2; por lo que se refiere al administrador, instrumento e indicaciones empleadas, fueron una réplica de las empleadas en la Fase 2.

La distribución de los participantes a las diferentes sesiones fue la siguiente:

No. de Sesión	Total de participantes	Grupo experimental	Grupo control 1	Grupo control 2
1a.	28	10	10	8
2a.	27	10	9	8
Total	55	20*	19*	16*

NOTAS:

\* Los totales aquí señalados se han visto disminuídos a causa de la mortalidad estadística (deserción, incapacidad, traslados, renunciás etc.), por lo cual no corresponden a los totales señalados en la Tabla 4

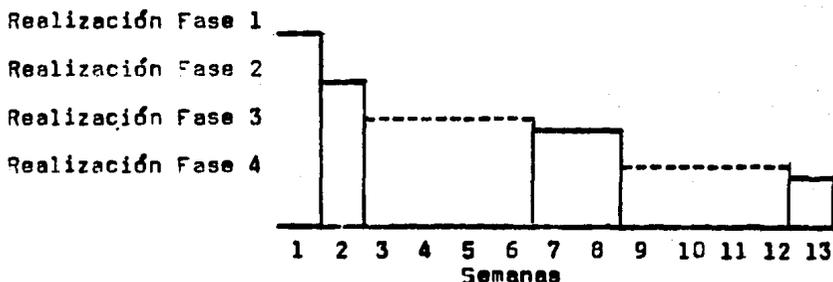
Asimismo, la distribución de los participantes a las sesiones de la Fase 2 y 4, representan el total de individuos -- que se planeaba evaluar, ya que las cifras reales se pueden observar en las Tablas 14 y 15 pag. 266.

## 2.5. UBICACION ESPACIO - TEMPORAL DE LA INVESTIGACION.

El escenario en el que se efectuaron todas las fases de la presente investigación, lo constituyó la sala de capacitación de la Institución Bancaria que colaboró para la realización de la misma. Dicha sala posee las siguientes dimensiones: 10 metros de ancho por 15 de largo; consta de un pizarrón, pantalla, retroproyector, rotafolios, sillas y mesas que fueron adecuadas al número de asistentes de cada una de las fases, asimismo cuenta con la suficiente iluminación y ventilación para hacerla funcional.

La coordinación y realización de la investigación se ha llevado de acuerdo con la siguiente gráfica:

### Actividades



La línea continua indica el tiempo en que se realizó cada fase.

La línea punteada señala el intervalo de tiempo que transcurrió en la ejecución de una fase a otra; esto se debió a que entre la Fase 2 y 3, la Institución tuvo que celebrar otros

eventos de capacitación, el intervalo observado entre la realización de la Fase 3 y la 4 fue planeado desde un inicio (1 mes), en virtud de que se consideró que en este tiempo podría haberse dado una modificación del clima organizacional; asimismo se tuvo que atender a los cambios de personal en las sucursales bancarias, ya que en este intervalo podrían suceder un mínimo de promociones, traslados o renunciaciones.

## 2.6. RECURSOS.

### 2.6.1. Recursos Humanos.

Intervinieron en la investigación como experimentador, la autora de la tesis, así como un ayudante que auxilió únicamente en las fases 2 y 4, en la repartición de los perfiles.

### 2.6.2. Recursos Materiales.

Para llevar a cabo la investigación se hizo necesario contar con una sala en la que fueron realizadas todas las fases del diseño experimental; asimismo para lograr la identificación de la muestra y del tamaño de la misma fue requerido el acceso a los expedientes de personal de los empleados pertenecientes a las sucursales bancarias y a las plantillas de personal. También fueron empleados los siguientes materiales: lápices, hojas blancas, hojas de rotafolio, filminas, los formatos del Perfil de Características Organizacionales y las hojas de respuesta.

Por lo que respecta al mobiliario y equipo, fueron utilizados mesas y sillas, rotafolios, pantalla y retroproyector.

## CAPITULO 3

### ESCALA DE MEDICION.

#### 3.1. ANTECEDENTES DEL PERFIL DE CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES.

El efecto que ocasionó el Taller de Técnicas Motivacionales - fue medido a través del Perfil de Características Organizacionales ideado por Rensis Likert (1961).

Inicialmente este instrumento fue elaborado para identificar las diferencias existentes entre los distintos sistemas de -- dirección, no obstante posteriormente, se vió que con este -- perfil se podría medir la naturaleza del sistema de gestión - empleado por una organización; con su aplicación se pudo apreciar que no sólo permitía saber lo que un individuo pensaba - sobre las características de su organización, sino que también permitía averiguar las características que estos últimos hubieran querido que tuvieran.

Para verificar su utilidad fue aplicado en un grupo de varios directivos de empresa, dentro de los niveles medios y superiores; encontrando que la mayoría de las respuestas de los dirigentes ubicaron a su organización dentro de los sistemas de - gestión calificados como autoritario benevolente (sistema 2) y consultivo (sistema 3), asimismo el sistema de gestión que ellos "quisieron" que utilizase su empresa se atribuyó al sistema 4 (el de grupo participativo); también se encontró discrepancia entre los sistemas de gestión empleados por las or-

organizaciones y los sistemas de gestión preferidos por sus --- miembros.

En 1962, Marrow, Bowers y Seashore, iniciaron el control de - las modificaciones técnicas realizadas a una organización (re- cien incorporada a otra mayor), en las tareas laborales; es-- tos cambios se centraron en programas de entrenamiento a ope- rarios y desarrollo de los directivos y supervisores a los -- cuales se les sometió a un proceso de aprendizaje, que promo- vió el uso de un sistema de gestión similar al sistema 4 (Li- kert).

Para 1964, se pensó pedir a los directivos y supervisores de la organización incorporada que llenara el Perfil de Caracte- rísticas Organizacionales, calificando a su organización en - el año 1961 y anteriores, en el año de 1964 y además que ma-- nifestaran qué sistema de gestión les gustaría que imperase. Los resultados obtenidos, demostraron que para 1961 y años -- anteriores, el sistema de gestión que experimentaron los suje- tos se situaba entre el sistema 1 (autoritario explotador) y el sistema 2 (autoritario benevolente); para 1964 la percep- ción de estos miembros situó al sistema de gestión dentro del sistema 3 (consultivo) y el sistema de gestión ideal fue ubi- cado dentro del sistema 4 (participativo).

Posteriormente se solicitó a los dirigentes y supervisores de la organización incorporadora que ubicarían su sistema de ges- tión de acuerdo con los cuatro sistemas enunciados por Likert, se pudo observar que la organización fue situada dentro del -

sistema 3, y el sistema de gestión ideal para este grupo lo constituyó el sistema 4.

De estas mediciones se concluyó que los cambios en el sistema de gestión originan aumentos en la productividad, por lo que respecta a estas dos organizaciones, se observó un incremento en la productividad del 26 %, desde 1962 en que se incorporaron hasta 1964, año en que se efectuó la investigación. Cabe hacer la aclaración que la escala aplicada en este caso consistía de 43 ítems.

Posteriormente, ya con la escala revisada (51 ítems), se procedió a obtener datos sobre los sistemas de gestión que imperaban en organizaciones que aplicaban el plan Scanlon (este plan requiere de desarrollar un sistema de interacción e influencia no tan exigente como el que se propone el sistema 4 de Likert).

Los resultados obtenidos permitieron observar que los dirigentes y supervisores consideraron a su actual sistema de gestión muy cercano al sistema 4, en comparación con el sistema imperante dos años atrás, que pudo situarse dentro del sistema 3. Por lo que se refiere a productividad, la empresa mostró un incremento; aumento el volumen en 33 % y las ganancias en el 84 %, dato reportado por Likert (1961).

Muchos son los estudios en gran escala que se han hecho, empleando el Perfil de Características Organizacionales y se ha establecido una relación entre el sistema de gestión en una organización y la influencia ejercida sobre las relaciones

laborales; de tal forma que estas y las sindicales en -- una empresa se encuentran en mejor situación dentro de aque-- llas cuyo sistema gestor se acerca hacia el sistema 4, siendo menos satisfactorios a medida que se aproximan al sistema 1.

### 3.2. DESCRIPCION DEL PERFIL.

Likert elaboró este instrumento para analizar el comportamien-- to de una organización; en sus inicios el perfil contaba con 43 items, aunque después fue revisado y se adicionaron y ree-- laboraron items para poder tener mayor claridad de expresión, aproximadamente la mitad de las opiniones que incluyen estos últimos se invierten de izquierda a derecha, dejando al siste-- ma 4 hacia la izquierda, el resto situa este sistema hacia la derecha, todo esto con el objeto de que las personas que con-- testan el perfil no desarrollen una orientación generalizada a colocar sus respuestas en un mismo punto del continuo. De -- esta forma la escala quedó constituida por 51 items con ocho variables organizativas que representan dimensiones estructu-- rales y procesos organizacionales que pretenden establecer di-- ferencias entre las organizaciones efectivas y las ineffecti-- vas.

A continuación se presenta la Tabla 5 que muestra las varia-- bles organizativas y los items que corresponden a cada varia-- ble:

## T A B L A 5

## Estructura del Perfil de Características Organizacionales.

Variable organizativa	Items	Items invertidos
Liderazgo	1,2,3,4,5,	4,5
Fuerzas Motivacionales	6,7,8,9,10, 11,12	8,10,11,12
Proceso de Comunicación	13,14,15,16,17, 18,19,20,21,22, 23,24,25,26	15,17,20,21,22,24,25
Procesos de Interacción - Influencia	27,28,29,30,31, 32	27,28,32
Proceso de Toma de Decisiones	33,34,35,36,37 38,39,40	35,37,38
Fijación de Objetivos u Ordenes	41,42,43	41,42
Proceso de Control	44,45,46,47,48	45
Fines de Actuación y Entrenamiento (rendimiento)	49,50,51	49,51

NOTA: el perfil se puede localizar en el apéndice A pag. 246

Esta es una escala ordinal que cuenta con cuatro sistemas de administración, cada uno de los cuales representa un tipo distinto de clima organizacional.

Estos sistemas son: 1 Autoritario explotador, 2 Autoritario benevolente, 3 Consultivo y 4 De grupo participante, en el siguiente cuadro se presenta una descripción de los cuatro sistemas y sus características:

## LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE LIKERT

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	No hay <u>con</u> fianza No hay --- comporta-- miento de apoyo. No hay liber- tad de ex- presión.	Confianza condescen- diente. Poca li-- bertad de expresión.	Confianza sustancial Buen apo- yo. Exposicio- nes bas-- tante lí- bres.	Confianza absoluta. Apoyo total. Libre ex- presión.
Motivación	Se dirige a las nece- sidades <u>fi</u> sicas, <u>eco</u> nómicas y de status. Hay hosti- lidad ha-- cia las me- tas organi- zacionales. Sólo la <u>al</u> ta geren- cia se -- siente res- ponsable del logro de los ob- jetivos.	Se dirige a las ne- cesidades económicas de status y de lo - gros. Hay cierta hostilidad hacia el objetivo organiza- cional. La geren- cia es -- responsa- ble de la consecu- ción de - metas.	Necesida- des econó- micas y - deseo de nuevas <u>ex</u> perien -- cias. Actitud - favorable hacia las metas or- ganiza- cionales. Los subor- dinados se sien - ten res-- ponsables del logro de las <u>me</u> tas.	Todas las nece- sidades. Participación e involucra - miento en el establecimien- to de objeti- vos. Todos se sien- ten responsa- bles del lo-- gro de las <u>me</u> tas.
Comunica- ción	Poca Descenden- te. No hay as- cendente. Se mira -- con sospe- cha. Los subor- dinados no sienten -- responsabi- lidad por la presi- ción. Gran- des distor- siones.	Poca Descenden- te. Hay una <u>po</u> ca ascen- dente. Se mira -- con precau- ción. Algunas -- distorsio- nes. Sistema de buzón de sugerencias.	Bastante Ascenden- te y descen- dente. Razonable- mente <u>pre</u> cisa. La late-- ral va de mediana a buena	Mucha En todas direc- ciones. Precisa y con- fiable. Percepciones interpersona- les adecuadas. Cercanía.

Interacción e influen-- cia	Poca interacción. Desconfianza. No hay cooperación. Los subordinados no tienen influencia, salvo a través de los sindicatos. Los superiores tienen influencia si pueden emplear castigos.	Poca interacción. Cautela. Poco trabajo de equipo. Los subordinados tienen poca influencia, salvo a través de los sindicatos. La influencia se ejerce verticalmente.	Interacción moderada. Buena confianza. Influencia moderada de los subordinados. Estructura bastante buena que permite la influencia mutua de las partes de la organización.	Interacción - extensa. Amistosa. Confianza. Buen trabajo de equipo. Influencia amplia de los subordinados. Estructura altamente efectiva que permite la influencia mutua.
--------------------------------	---	--	---	---

**Toma de Decisiones**

Sólo en los altos niveles. La información es inadecuada. Motivación adversa hacia la implantación de decisiones. Se desalienta el trabajo en equipo. Sólo se usan las habilidades técnicas del alto nivel.	En los altos niveles. Algunas decisiones se toman a niveles más bajos, pero se verifican con el alto nivel antes de ejecutarlas. Informa--ción inadecuada. Poca motivación para implantar decisiones. Se desalienta el trabajo de equipo. Habilidades técnicas de los niveles alto y medio.	La política se decide en el alto nivel. Decisiones específicas, más abajo. Informa--ción razonablemente precisa. Motivación para poner en práctica, ya que la mayoría se encuentra. Trabajo de equipo parcial. Habilida--des técnicas de todos los niveles.	Se realiza -- ampliamente. Información completa y -- precisa. Poderosa motivación para -- poner en práctica. Se propicia -- el trabajo en equipo. Habilidades -- técnicas en -- todos los niveles.
--	---	---	--

**Establecimiento de metas**

Los altos niveles ordenan - un alto rendimiento al que se resisten los subordinados.

El alto nivel busca objetivos de alto rendimiento que los subordinados aceptan en forma abierta pero a los que se resisten moderadamente.

Las metas se establecen después de discutir las con los subordinados; resistencia ocasional de éstos

Las metas se establecen mediante la participación de grupo; se aceptan plenamente.

**Control**

Sólo lo tiene el alto nivel. Grandes distorsiones. El sistema informal se opone a las metas formales del sistema. Los datos de control se utilizan con fines punitivos.

Principalmente en el alto nivel, pero existe un poco en el nivel medio. Poderosas fuerzas de distorsión. El sistema informal se resiste parcialmente a las metas del sistema formal. Datos de control para elaborar políticas y proporcionar guías

Principalmente en los niveles alto y medio. Algunas distorsiones. Delegación moderada del proceso de revisión y control. El sistema informal apoya a veces y se opone en ocasiones a las metas del sistema formal. Los datos de control se usan para formular políticas pero se estimula la recompensa, la guía y la autoguía.

Generalizado. Información adecuada. Revisiones a todos los niveles. Los sistemas formal e informal están en concordancia. Los datos de control se usan para autoguía y coordinación.

Metas de rendimien <u>to</u>	Nivel pro medio. Los recur <u>so</u> son - bastante buenos.	Altos nive <u>l</u> es. Buenos re- cursos.	Niveles muy altos Muy bue - nos recur <u>so</u> s.	Niveles extre madamente al- tos. Excelentes re cursos.
---------------------------------	--	---	--	--

Cuadro obtenido de:

TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., Administración..., p. 44 - 45.

Likert atribuye gran importancia a la comunicación en la organización, ya que es la base de las dimensiones que integran el perfil organizacional.

Para este autor el liderazgo se basa en diferentes actitudes de confianza de los subalternos con sus superiores y a la libertad con que pueden hablar estos dos grupos con respecto al trabajo.

La motivación se centra en la participación del grupo que -- igualmente se fundará en el proceso de comunicación, la cual puede ser un motivador importante del desempeño y la satisfacción al trabajo.

La interacción e influencia ejercida a través de una organización se basa en la comunicación, la cual afecta al proceso de decisión y al establecimiento de metas, ya que permite a los individuos saber cuáles son los objetivos de su trabajo; en cuanto al control, este no resulta efectivo si las mediciones e información comunicadas no son precisas y completas.

Para analizar las diferentes formas de actuación de una organización habrá que considerar en primera instancia que "para funcionar de manera óptima cada sistema de organización requiere personalidades, habilidades y modos característicos de interacción, por parte de los líderes y miembros que figuran en un sistema dado".\* Esto significa que las organizaciones con orientación al autoritarismo buscarán empleados susceptibles a ser dependientes, en contraposición, aquellas organizaciones orientadas a la participación necesitarán individuos esta

\* LIKERT, R., Un Nuevo Método de Gestión..., p. 339.

bles y maduros.

Como segundo punto cabe mencionar que "los diferentes tipos de organizaciones tienden a producir gente bien dispuesta para funcionar bien dentro de aquel sistema considerado", con lo que cada sistema organizacional modelará a la gente de acuerdo con su propia manera de funcionar; así las organizaciones tendientes al autoritarismo desarrollarán miembros caracterizados por la sumisión, con un escaso número de líderes, las organizaciones tendientes a la participación desarrollarán -- personas maduras, con iniciativa, interacción y liderazgo. Para terminar cabe mencionar que la justificación para utilizar la presente escala radica en el paralelismo del enfoque planteado por Likert con el enfoque que se ha dado al presente taller, en cuanto a que este último atribuye gran importancia al establecimiento de técnicas que promuevan el proceso de comunicación entre los subordinados y el gerente, así como el establecimiento de metas u objetivos, la toma de decisiones grupal y la interacción e influencia entre estos mismos; todas estas actividades encaminadas a originar un sistema de participación como el propuesto por este autor.

\* LIKERT, R., Un nuevo método de Gestión..., p. 339.

## CAPITULO 4

### TALLER DE TECNICAS MOTIVACIONALES

#### 4.1. FUNDAMENTOS TEORICOS.

La técnica ideada para el presente taller se centra en el "adaptamiento de laboratorio"<sup>\*</sup>, el cual surge del movimiento de dinámica de grupo iniciado por Kurt Lewin en los años treinta. Inicialmente esta técnica estaba encaminada a que los jefes - pudieran ejercer autoridad a través de procedimientos democráticos.

Posteriormente fue proyectada "para hacer que los individuos se vuelvan más sensibles a la dinámica de grupo de trabajo";<sup>\*</sup> lo cierto es que estos laboratorios de entrenamiento representan talleres de aprendizaje basados en la experiencia, los -- cuales se encuentran por encima de los grupos T, ya que estos suelen estar incluidos en los talleres de laboratorio de en--trenamiento.

La verdadera naturaleza de esta técnica que ha sido utilizada en el presente taller, se encuentra encaminada a propiciar -- el desarrollo y modificación de actitudes y como subproducto a la adquisición de conocimientos, habilidades y comportamientos por parte de los participantes.

Las investigaciones de Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White han proporcionado la estructura teórica sobre esta técnica

\* MC GEHEE, W., y THAYER, P.W., Capacitación p. 226.

la cual fue obtenida por Leland Bradford, Ronald Lippitt y Kenneth Benne, y en 1946 se iniciaron los laboratorios de entrenamiento que concebían que la capacitación en relaciones humanas concentrada en sentimientos, ejercía mayor efectividad -- que la utilización del método de conferencias.

En cuanto al diseño de este taller, fue derivado de las investigaciones y teorías formuladas por: B.L. Rosenbaum, F. Luthans, R. Kreitner, D. Mc Gregor, L. Festinger, A. Korman, F. Herzberg, B.F. Skinner, Blake y Mouton, A. Maslow y G.F. Huber; no obstante la estructura fue derivada del modelo de motivación presentado por Rosenbaum, el cual propone que este "proporciona al participante nuevas habilidades interpersonales y la confianza para aplicar las técnicas a situaciones específicas de trabajo", para lo cual se proponen seis pasos básicos:

- Presentación cognoscitiva
- Moldeamiento
- Ensayo de la conducta
- Retroalimentación y refuerzo
- Transferencia del entrenamiento al campo de trabajo
- Refuerzo gerencial

Los resultados obtenidos al aplicar este modelo, revelaron -- notables cambios en el desempeño del trabajo, según lo reportan Porras y Anderson (1980).

\* ROSENBAUM, B.L., Como Motivar ....., p. 115 - 119.

#### 4.2. DESARROLLO

Cabe mencionar que este taller plantea la posibilidad de manejar los principales aspectos teóricos y prácticos sobre la motivación hacia el trabajo, atendiendo a situaciones específicas que suelen presentarse cuando se es supervisor de personal. A continuación presentamos el desarrollo del curso y el manual para el instructor atendiendo a los siguientes puntos:

- Introducción al Taller de Técnicas Motivacionales
- Introducción a las Teorías de la Motivación
- Desarrollo y Conservación de la Autoestima del Empleado
- Atención a la Conducta y no a la Personalidad
- Uso de técnicas de Modificación de Conducta Organizacional
- Escuchar Activamente para Mostrar Comprensión
- Establecimiento de Metas y Conservación de la Comunicación
- Análisis del Proceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conservación del Desempeño Deseado
- Asesoramiento del Empleado Tense y Frustrado
- Solución de Conflictos entre Empleados
- Manejo de la Acción Correctiva
- Toma de Decisiones Grupal

asimismo fueron colocados los cronogramas al inicio de cada tema del manual del instructor para que el lector pueda establecer mayor comprensión, este manual indica las actividades que deberán realizar tanto el instructor como el participante,

los temas que deberán exponerse, las instrucciones a seguir - y proporcionar para la ejecución de las dinámicas de grupo y juegos vivenciales; también incluye la bibliografía empleada en cada tema y por último un apéndice donde fueron incluidos las filminas, asimismo en el cronograma de cada tema se hacen las citas bibliográficas de las hojas de ejercicios y juegos vivenciales que fueron incluidos en cada uno, a fin de no hacer más extensa esta tesis.

**CRONOGRAMA GENERAL DEL TALLER DE TECNICAS MOTIVACIONALES**

<b>TEMA</b>	<b>DURACION</b>	<b>TECNICA</b>	<b>MATERIAL</b>
Presentación	30 '	Autopresentación	Hojas de rotafolios
Expectativas	30 '	Pequeña Discu- sión de Grupo	
Programa del Curso	20 '	Expositiva	
Establecimien- to de Normas	20 '	Lluvia de ideas	
Tema 1 Introducción a las Teorías de la Motiva- ción	3:30 '	Expositiva	Filminas
Tema 2 Desarrollo y Conservación de la Auto- estima del Empleado	3:30 '	Juego Vivencial Expositiva Lluvia de ideas Participativa Lectura Comple- mentaria	Hojas de rotafolios Filminas
Tema 3 Atención a la Conducta y no a la Persona- lidad	3 Hrs.	Pequeño Grupo de Discusión Expositiva Participativa	Hojas de Ejercicios
Tema 4 Uso de Técni- cas de Modifi- cación de Con- ducta Organi- zacional	5 Hrs.	Expositiva Pequeño Grupo de Discusión Participativa	Hojas de Ejercicios

Tema	Duración	Técnica	Material
<b>Tema 5</b> Escuchar Activa- mente para Mon- itrear Comprensión	4 Hrs.	Expositiva Participativa Lluvia de - Ideas Juego Viven - cial	Hojas de rotafolio Hojas de Ejercicios
<b>Tema 6</b> Establecimiento de Metas y Con- servación de la Comunicación	3:15 '	Expositiva Participativa Ejercicio Vi- vencial	Hojas de rotafolio Hojas de Ejercicios
<b>Tema 7</b> Análisis del Pro- ceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conser- vación del De- sempeño	3 Hrs.	Expositiva Desempeño de Roles Participativa	Filminas Argumentos
<b>Tema 8</b> Asesoramiento del Empleado Tenso o Frustrado	2 Hrs.	Expositiva Desempeño de Roles Participativa	Filminas Argumento
<b>Tema 9</b> Solución de Con- flictos entre -- Empleados	4 Hrs.	Expositiva Desempeño de Roles Participativa Juego Viven - cial	Filminas Argumento Hoja de Ejercicio

Tema	Duración	Técnica	Material
<b>Tema 10</b> <b>Manejo de la Acción</b> <b>Correctiva</b>	1:30 '	<b>Expositiva</b> <b>Desempeño de</b> <b>Roles</b> <b>Participativa</b>	<b>Hojas de rotafolio</b> <b>Argumento</b>
<b>Tema 11</b> <b>Toma de Decisiones</b> <b>en Grupo</b>	1:40 '	<b>Expositiva</b> <b>Ejercicio Vi-</b> <b>vencial</b> <b>Participativa</b>	<b>Hojas de rotafolio</b> <b>Filminas</b> <b>Hojas de Ejercicios</b>

Ejercicios y Juegos empleados en el Taller de Técnicas Motivacionales.

A continuación se mencionan los objetivos por los cuales fueron incluidos dentro del taller.

### Tema 2

Desarrollo y Conservación de la Autoestima del Empleado.

Juego Vivencial "Derechos Asertivos", tiene por objetivo propiciar la concientización de los derechos que tienen los participantes, así como los seres con quienes se relacionan.

Ejercicio 1: Comprensión de la Autoestima tiene por objetivo hacer que el participante discrimine entre las frases que -- suelen dañar la autoestima de un empleado y cuales no.

Ejercicio 2: Conservación de la Autoestima, tiene por objetivo presentar situaciones que suelen lesionar la autoestima - de un empleado dando la oportunidad al participante de manipular una alternativa que no produzca tal efecto.

### Tema 3

Atención a la Conducta y no a la Personalidad.

Ejercicio 3: Identificación de las Conductas, tiene por objetivo presentar una serie de frases que le permitan al participante discriminar entre aquellas que representan una conducta observable o aquellas que son actitudes.

Ejercicio 4: Atención centrada en la Conducta, tiene por objetivo que el participante ejercite el conocimiento adquirido, proporcionando una frase que centre la atención en la --

conducta del protagonista de cada ejemplo.

#### Tema 4

Uso de Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional.

Los Casos 1 y 2 tienen por objetivo presentar a los participantes los casos de personas con una situación conflictiva, para que puedan discutir en pequeños grupos y responder a las -- preguntas formuladas en los mismos, aplicando los conocimientos referentes a las Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional.

Ejercicio 5: Técnicas de Reforzamiento, tiene por objetivo presentar pequeños diálogos entre supervisor y subordinado, dando la oportunidad que éstos respondan a las preguntas planteadas tomando en consideración las Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional.

#### Tema 5

Escuchar Activamente para Mostrar Comprensión.

Ejercicio 6: Escuchar Activamente, tiene por objetivo que el participante seleccione una respuesta apropiada de acuerdo con el proceso de escuchar activamente, frente a las declaraciones que un subordinado puede formular dentro del trabajo.

Ejercicio 7: Identificación del Sentimiento, tiene por objetivo habilitar al participante a identificar el sentimiento de su subordinado dentro del proceso de escuchar activamente.

Juego Vivencial "Escuchar Activamente", tiene por objetivo someter al participante a una situación vivencial que le permita familiarizarse con el proceso de escuchar activamente.

**Tema 6**

**Establecimiento de Metas y Conservación de la Comunicación.**

Hoja 8: Establecimiento de Metas, tiene por objetivo desarrollar la habilidad del participante al establecer metas con sus subordinados, de tal forma que las metas sean lo más específicas posibles y no permitan que el subordinado las pueda mal -- interpretar.

Ejercicio Vivencial "Establecimiento de Metas", tiene por objetivo permitir a los participantes el ejercicio del establecimiento de objetivos personales y organizacionales, considerando la planificación de las acciones que les permitan llegar a obtenerlos.

**Tema 7**

**Análisis del Proceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conservación del Desempeño.**

**Tema 8**

**Asesoramiento del Empleado Tenso o Frustrado.**

**Tema 9**

**Solución de Conflictos entre Empleados.**

**Tema 10**

**Manejo de la Acción Correctiva.**

La técnica de Desempeño de Roles empleada en estos temas tiene por objetivo proporcionar a los participantes la oportunidad de vivenciar directamente una situación problemática afín a cada tema, que les permita alcanzar una identificación con los personajes y proporcionar alternativas de actuación para la re

solución del problema presentado.

#### Tema 9

Juego Vivencial "Estilos de Conflicto", tiene por objetivo - que los participantes discutan sobre la mejor forma de tratar un conflicto, dentro de un juego que les posibilite vivenciar los conflictos suscitados entre ellos, al efectuar esta tarea.

#### Tema 11

Toma de Decisiones en Grupo.

Ejercicio de la NASA, tiene por objetivo hacer vivenciar a los participantes la diferencia de resultados obtenida a través de la toma de decisiones individual y la realizada en forma grupal.

**Curso: Taller de Técnicas Motivacionales**

**Objetivo general:** Al finalizar el presente taller, el participante identificará -- las técnicas básicas que le permitan desarrollar y propiciar las condiciones laborales necesarias que motiven al personal a su - cargo.

Tema a tratar	Duración	Actividad Instructor	Actividad Participante	Técnica	Material
Presentación	30'	-Proporcionar lineamientos.	-Ofrecer información sobre sí mismo al resto de los participantes.	-Autopresentación.	-
Expectativas	30'	-Moderar la intervención de los participantes.	-Discutir en grupo los objetivos que se deseen alcanzar con el presente taller.  -Exponer conclusiones.	-Pequeña discusión de grupo.	-
Programa del curso	20'	-Escuchar al instructor.	- Exponer los temas a estudiar en el taller.  -Hacer referencia del objetivo del mismo.	Expositiva.	-Rotafolios.

CONTINUACION.

Tema a tratar	Duración	Actividad Instructor	Actividad Participante	Técnica	Material
Establecimiento de normas.	20'	-Moderar la intervención de los participantes. -Proponer sus propias normas.	-Manifestar ideas sobre las normas que se desean implantar.	-Lluvia de ideas.	-

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA :** 1 Introducción a las Teorías de la Motivación.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente reconocerá los diversos enfoques que sustentan la estrategia empleada para el taller.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
	-Exponer las teorías que fundamentan el taller.	-Escuchar la exposición del instructor.		
25'	-I Teoría de la Jerarquía de Necesidades.	-Formular preguntas.	-Expositiva.	-Filminas: "Jerarquía de necesidades de Maslow".
30'	-II Teoría de la disonancia cognoscitiva.	-Expresar observaciones y puntos de vista.	-Expositiva.	-
25'	-III Teoría de la autoimplementación.		-Expositiva.	-
25'	-IV Teoría de los dos factores.		-Expositiva.	-Filminas: "Teoría de los dos factores de Herzberg".
20'	-V Modificación de conducta.		-Expositiva.	-
40'	-VI Rejilla de Estilos Gerenciales.		-Expositiva.	-Filminas: "Rejilla de Estilos Gerenciales" y "Cinco Estilos Gerenciales".
50'	-VII Teoría X-Y		-Expositiva.	-
	-Contestar las preguntas formuladas.			

Tema No. 1.

Introducción a las teorías de la Motivación.

Objetivo.

Al finalizar este tema el gerente reconocerá los diversos enfoques que sustentan la estrategia empleada para el taller.

Medios de Apoyo.

Técnicas de Capacitación.

Técnica: Expositiva.

Equipo.

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Actividades.

Expresiva: (Instructor)

- expondrá las teorías que fundamentan las técnicas motivacionales.

- contestará las preguntas formuladas por los participantes

Exposición.

Jerarquía de Necesidades.

Abraham Maslow (1954), realizó la jerarquización de las necesidades humanas en forma ascendente, indicando que cuando un conjunto de éstas necesidades era cubierto a satisfacción, -- este tipo de necesidad dejaba de ser motivador. Las necesidades superiores se diferencian de las inferiores ya que las --

primeras nunca se satisfacen completamente.

Por orden de importancia se mencionarán las necesidades identificadas por Maslow:

Necesidades Fisiológicas, como: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Mientras estas necesidades no estén cubiertas, la gente no tendrá otras motivaciones.

Necesidades de Seguridad son las necesidades de encontrarse libre de peligro, fuera del temor de perder el trabajo etc..

Necesidades Sociales son las que requieren los individuos, al sentirse aceptados por los demás y pertenecientes a un grupo.

Necesidades de Autoestima, es la que experimenta la gente al querer lograr una autoestima y un aprecio proveniente de los demás, con las cuales se origina prestigio, categoría, poder confianza etc..

Necesidades de Autorrealización presuponen que el individuo tiene el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera -- que puede ser.

#### Jerarquía de Necesidades

(Maslow 1970)

Necesidades de Autorrealización
Necesidades de Autoestima
Necesidades Sociales
Necesidades de Seguridad
Necesidades Fisiológicas

Este es un modelo dinámico que pretende explicar el porqué la satisfacción de las necesidades superiores de la jerarquía hacen al individuo esforzarse por alcanzarlos. Esta teoría fundamenta las técnicas ofrecidas a los gerentes para mejorar la autoestima y la confianza de sus subordinados.

#### Teoría de la Disonancia Cognoscitiva.

Leon Festinger (1957) refiere que los seres humanos buscan -- un estado de armonía entre sus opiniones, conocimientos o creencias en relación con su medio ambiente, a su propia persona y a su conducta.

Los hechos disonantes se relacionan con la motivación ya que las personas suelen presentar diversas actitudes ante ellos:

- un hecho disonante o desagradable para un individuo podrá - impulsarlo a buscarle un atractivo o a percibirlo de manera - más favorable e inclusive lo puede conducir a realizar actos que lo lleven a conseguir su consonancia (armonía).

El ejemplo podría centrarse en un empleado al cual no le aceptamos un proyecto, lo cual le provocará disonancia que le ayude a buscar la consonancia a través del rediseño del mismo, - con el objetivo de que le sea aceptado.

- otras personas ante un hecho disonante pueden optar por mostrar una actitud de apatía y tolerancia.

En este caso a un subordinado podemos amonestarlo por realizar un mal trabajo, a lo cual el podría pensar que no tiene caso esforzarse ya que su trabajo no resulta productivo.

- también hay individuos que ante una situación disonante no

aceptan los hechos que están en contradicción con su experiencia previa o sus convicciones.

Así por ejemplo cuando una persona que posee la convicción de haber realizado bien un trabajo durante repetidas veces, insistirá en ello, pese a que se le informe que no lo ha efectuado igual.

Cabe mencionar que las diversas maneras de comportarse ante una situación disonante, estarán en función de la historia de cada individuo y de su personalidad. De acuerdo con esta teoría los ámbitos laborales que se enfoquen a la falta de capacidad provocarán un trabajo incompetente y aquellos que se enfoquen en la capacidad inspirarán un trabajo competente.

Teoría de la Autoimplementación.

Abraham Korman (1971), refiere que mientras mejor sea la percepción que tiene el empleado sobre su capacidad y competencia más efectivo será su desempeño en el trabajo. "No hay nada que tenga más éxito que el propio éxito; nada fracasa tanto como el fracaso".

Korman menciona tres concepciones sobre la autocompetencia:

- crónica que es la opinión que posee uno mismo de acuerdo -- con el grado de competencia demostrado.
- situacional es la opinión de uno mismo, considerando una situación específica, como la realización de ciertos trabajos o tareas.
- social es la opinión de uno mismo, de acuerdo con el contexto.

\* ROSENBAUM, B.L., Como motivar.....p. 22.

to social.

Se ha considerado pertinente mencionar esta teoría ya que si no es posible modificar las opiniones crónicas negativas en cuanto a la competencia de un individuo, el presente taller pretende presentar técnicas que eviten el desarrollo del mal desempeño crónico.

Teoría de Dos Factores.

Muy relacionado con la teoría de Maslow, Frederick Herzberg (1966) ha abordado el tema sobre motivación tomando en consideración dos factores:

- los factores de higiene o mantenimiento, entre los que se encuentran: la administración y políticas de la organización, la supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

La existencia de éstos factores no proporcionan satisfacción al empleado, sin embargo si hay carencia o deficiencia ocasionan descontento.

- los factores motivadores que si producen satisfacción son: el logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso, ascenso en el trabajo y responsabilidades.

Los logros, comprenden el cumplimiento, satisfacción de proyectos, la resolución de problemas o el proporcionar resultados del trabajo.

El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno tiene cuando concluye un proyecto.

La responsabilidad es el control que tiene el empleado de su

trabajo y la capacidad que tiene de desempeñarlo sin supervisión.

El progreso se refiere a las promociones. El trabajo desafiante implica la variedad, en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición.

El contenido del empleo es un factor básico que determina la motivación, ya que causa un efecto diferente, el que un individuo se sienta aburrido ocho horas al día a que sienta que éstas han sido productivas.

El objetivo de mencionar éstas teorías se encuentra en mostrar a los gerentes cómo integrar las "motivaciones" a las interacciones del trabajo, para posibilitar la satisfacción de las necesidades humanas de logro, responsabilidad y autoestima.

#### Modificación de Conducta.

De acuerdo con Skinner (1938, 1974), la modificación de la conducta se logra a través del condicionamiento operante.

En esta teoría se considera que el hombre responde a recompensas, por lo cual, el comportamiento que sea reforzado con recompensas persistirá y en caso de no recibir esa ayuda disminuirá o cesará. Mediante esta técnica podemos alentar conductas deseables y desalentar las indeseables.

La intención de proporcionar estas teorías de condicionamiento operante a los gerentes, se atribuye a que una vez que las conozcan y las apliquen en el ambiente laboral, podrán crear en el empleado sentimientos de confianza en sí mismo y de ser competente.

### Rejilla de Estilos Gerenciales.

Esta rejilla fue desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton (1978), ellos afirman que los gerentes tienden a situar en dos polos su interés por la gente y el interés por los objetivos de la organización, lo cual resulta poco conveniente. Para -- ellos el gerente con éxito consigue equilibrar las necesida - des de los empleados con las necesidades de la organización. Estos dos autores han concebido un concepto de liderazgo que enuncia tres características de las organizaciones relaciona - das con el mismo que son:

- en toda organización existe una finalidad u objetivo
- las personas pertenecientes a éstas organizaciones están -- comprometidas a la realización de estas finalidades u objetivos
- en toda organización existen jefes y seguidores

Estos elementos se interrelacionan por: el grado de interés - por los objetivos de la organización, el interés por las per - sonas y la manera en que el jefe, supervisor o gerente usan - la jerarquía para lograr estos objetivos.

Se hace referencia a cinco estilos básicos de administración.

#### "Producir o morir"

El gerente orientado hacia el punto 9.1 es:

- autocrático y autoritario
- se preocupa por la posición y el rango
- procura dominar a los demás y reafirmar su autoridad
- suprime conflictos

- ignora las necesidades y relaciones humanas

"Club campestre"

El gerente orientado hacia el punto 1.9:

- procura dar un trabajo feliz y armonioso
- no le importan los objetivos de la organización
- crea un ambiente relajado e informal
- tiende a aligerar los conflictos

"Administración empobrecida"

El gerente orientado hacia el punto 1.1:

- no tiene interés ni en la gente ni en la obtención de los -  
objetivos
- se concreta a sobrevivir
- vigila el cumplimiento de la puntualidad
- evita problemas y espera su jubilación

"No está ni de un lado ni del otro"

El gerente con una orientación hacia el punto 5.5:

- busca un equilibrio entre la atención a la gente y la obten-  
ción de objetivos
- la organización se hunde en la indulgencia y la mediocridad
- sus aspiraciones son modestas

"Administración por equipos"

El gerente con una orientación hacia el punto 9.9:

- otorga su máxima preocupación hacia la gente que le rodea y  
a la vez a la realización de los objetivos de la organiza-  
ción
- actúa como entrenador, consejero y asesor
- busca soluciones en conjunto con sus empleados

Aunque esta Rejilla de Estilos Gerenciales nos permite situar nos en un estilo de supervisión, lo que se pretende es ejemplificar los diversos estilos y promover en el gerente la idea - de aplicar el mejor estilo, de acuerdo con la situación Teoría X - Y.

Douglas Mc Gregor (1966), plantea que existen varias maneras de conducir una gerencia:

- a la fuerza, el gerente debe ser rudo y combatir todo antagonismo a fin de conseguir que se hagan las cosas
- por el paternalismo, el gerente debe ser bueno para que la gente haga lo que dice
- compromiso, es una combinación entre la primera y segunda - opinión, el gerente en este caso ha de ser bueno pero firme
- cooperatividad, en esta la responsabilidad del gerente es - conseguir la cooperación de los empleados, crear condiciones necesarias para que trabajen los empleados a favor de los - objetivos de la organización.

Mc Gregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, las cuales denominó Teoría X y - Teoría Y.

La Teoría X, propone que el individuo tiene una aversión in - trínseca al trabajo y lo evitará de serle posible; por lo cual el gerente debe ejercer coerción y amenaza para obligar al -- empleado a realizar su labor aunque esta sea mediocre. De -- acuerdo con esta teoría la persona prefiere ser controlada y mandada.

En contraposición la teoría Y, menciona que el individuo tiene necesidad de motivarse y controlarse a si mismo, que posee - además iniciativa, creatividad, por lo tanto el gerente debe procurar que el empleado aprenda a aceptar la responsabilidad; esta visión de la Teoría Y fundamenta una parte clave del Taller de Técnicas Motivacionales.

La función del gerente es alcanzar los fines de la organización (ejemplo: captación de recursos, colocación de créditos) y además la responsabilidad de la gerencia es conseguir la -- cooperación de los empleados, crear condiciones necesarias para que voluntariamente trabajen a favor de los objetivos organizacionales.

Mc Gregor menciona que todo tipo de conducta humana se dirige a la satisfacción de necesidades:

- necesidades físicas, como el alimento, aire, descanso, etc.
- necesidades sociales como: necesidad de competencia, de -- prestigio, de amor, etc.
- necesidades del ego como: la necesidad de realización, de - llevar a cabo algo, de confianza, etc.

De aquí podríamos preguntarnos: ¿Cómo hacer que la gente trabaje?

1o. Para que la gente trabaje debe estar convencida de que a través del trabajo podrá satisfacer sus necesidades.

2o. Debemos preguntarnos como gerentes ¿en qué grado los empleados satisfacen sus necesidades en la situación laboral?, ya - que se les paga un sueldo, pero para satisfacer sus necesidades

habrán de ir a otro lugar para obtener lo que desean. Les damos vacaciones, pero también las gozarán fuera del trabajo, - se les conceden pensiones, pero para disfrutar de ésta satisfacción deben separarse o abandonar el empleo.

Como podemos observar todas las satisfacciones que por lo general pueden proporcionarse con el trabajo, sólo son obtenidas por el empleado cuando deja de trabajar y se va a otra parte. Por lo tanto, mientras el trabajo por si mismo no proporcione las satisfacciones necesarias, representará un castigo, al -- cual hay que someterse para conseguir la satisfacción de las necesidades.

3o. Hay que poner atención en las Leyes Psicológicas entre -- las que encontramos a la Ley del Efecto (Thorndike 1913) que postula: "La conducta que lleva al castigo o a la falta de sa tisfacción tiende a disminuir.\*\*

Podríamos preguntar en este caso ¿En qué grado los empleados que trabajan bajo sus ordenes obtienen satisfacción y a la vez realizan los objetivos de la organización?, ¿Se paga más dinero a la persona que trabaja más que los demás?, o mediante la realización de un esfuerzo mínimo, se consigue obtener el mismo sueldo que los demás.

Si se desea obtener la cooperación de los empleados se debe - asegurar el gerente que la satisfacción de necesidades no la podrán obtener los empleados, únicamente por realizar un es-- fuerzo mínimo para no perder el empleo.

\* MC GREGOR, D., Mando y Motivación, p. 51.

Existen diferentes posibilidades para satisfacer las necesidades de los empleados por ejemplo: se pueden proporcionar medios económicos para satisfacer algunas de ellas, sin embargo el gerente no podrá proporcionar realización, ni prestigio, - pero en cambio, si puede proporcionar oportunidades para experimentar dichas satisfacciones, dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

Aspectos de la relación entre subordinados y gerentes.

Existen tres tipos de necesidades que el gerente puede procurar satisfacer, las cuales son:

**Necesidades de Seguridad.**

Para que podamos satisfacer las necesidades de seguridad de - todo empleado, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- clima creado, que se manifiesta no por lo que se hace, sino por como se hace y la actitud interna que se tiene hacia -- los subordinados; "si el clima se presta a ambigüedades o - es desaprobación continua, los empleados no pueden contar - con la seguridad de satisfacer sus necesidades, independien - temente de lo que hagan".\*
- el empleado necesita saber lo que se espera de él. Por lo - tanto el gerente deberá hacer de su conocimiento lo siguien - te:
  1. Las directrices generales de la organización, la filoso - fía y políticas de la gerencia.
  2. Conocimientos de los procedimientos, normas y regulaciones.
  3. El empleado necesita conocer las obligaciones de su traba

\* MC GREGOR, D., Mando y Motivación, p. 61.

jo, sus deberes, responsabilidades y el lugar que ocupa en la organización.

4. El empleado debe conocer las peculiaridades personales - de su supervisor inmediato.

5. El empleado debe saber que opinión tiene el jefe de su - trabajo y su comportamiento.

6. Debe saber de antemano los cambios que pueden afectarlo. - debe existir disciplina consistente. El empleado debe tener la seguridad de que ciertas acciones pueden llevarlo a obtener aprobación por parte de sus superiores y aquellas acciones "malas" le provocarán a corto o largo plazo la frustración de sus necesidades.

**Necesidad de Independencia.**

Cuando el empleado ha conseguido la seguridad, buscará el camino para emplear mejor sus capacidades, en el afán de lograr satisfacción en el trabajo, lo cual redundará en su beneficio y en el de la organización.

Si por el contrario el empleado se siente dependiente de su - superior y no cuenta con la seguridad requerida, tratará de - librarse de ese "yugo" a través de una lucha por su independencia, que se caracterizará por miedo y odio.

Para que los subordinados emprendan una lucha activa por conquistar la independencia se requieren de las siguientes condiciones:

- participación, "por medio de la participación, el empleado va enterándose de los problemas de sus superiores y experimen-

ta satisfacción genuina de saber que sus opiniones e ideas - son tomadas en cuenta, cuando se buscan soluciones".\*

- responsabilidad, si el empleado se siente seguro, deseará - tener responsabilidades que aceptará con agrado y orgullo.
- derecho de apelación, es el que se debe proporcionar a los subordinados, consintiendo o transigiendo en ciertos aspectos en los cuales, éstos últimos disienten totalmente.

#### Receptiva: (Participantes)

- escucharán la exposición del instructor
- visualizarán los diversos aspectos y esquemas elaborados para que sean comprensibles las teorías señaladas
- formularán preguntas y expresarán observaciones y puntos de vista.

#### Bibliografía

- DAVIS, K.,  
El Comportamiento Humano en el Trabajo,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983
- DESSLER, G.,  
Organización y Administración,  
Colombia, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1979
- HUSE, E.F. y BOWDITCH, J.L.,  
El Comportamiento Humano en la Organización,  
México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1980

\* MC GREGOR, D., Mando y Motivación, p.66.

- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C.,  
Curso de Administración Moderna,  
Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1979
- MC GREGOR, D.,  
Mando y Motivación,  
México, Ed. Diana, 1982
- RODRIGUEZ, A.,  
Psicología Social,  
México, Ed. Trillas, 1977
- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.

**A P E N D I C E**

**JERARQUIA DE NECESIDADES****( MASLOW 1970 )**

<b>Necesidades de Autorrealización</b>
<b>Necesidades de Autoestima</b>
<b>Necesidades Sociales</b>
<b>Necesidades de Seguridad</b>
<b>Necesidades Fisiológicas</b>

**TEORIA DE LOS DOS FACTORES****( HERZBERG 1966 )****Factores de Higiene o Mantenimiento:**

- administración y políticas de la organización
- supervisión
- condiciones de trabajo
- relaciones interpersonales
- salario
- categoría
- seguridad laboral
- vida personal

**Factores Motivadores**

- logro
- reconocimiento
- trabajo desafiante
- progreso
- ascenso en el trabajo
- responsabilidades

**ESTILOS BASICOS DE ADMINISTRACION**  
**( BLAKE - MOUTON )**

**"Producir o morir"**

**El Gerente orientado hacia el punto 9.1 es:**

- autocrático y autoritario
- se preocupa por la posición y el rango
- procura dominar a los demás y reafirmar su autoridad
- suprime conflictos
- ignora las necesidades y relaciones humanas

**"Club campestre"**

**El Gerente orientado hacia el punto 1.9:**

- procura dar un trabajo feliz y armonioso
- no le importan los objetivos de la organización
- crea un ambiente relajado e informal
- tiende a aligerar los conflictos

**"Administración empobrecida"**

**El Gerente orientado hacia el punto 1.1:**

- no tiene interés ni en la gente ni en la obtención de los objetivos
- se concreta a sobrevivir
- vigila el cumplimiento de la puntualidad
- evita problemas y espera su jubilación

**"No esté ni de un lado ni del otro"**

El Gerente con una orientación hacia el punto 5.5:

- busca un equilibrio entre la atención a la gente y la obtención de objetivos
- la organización se hunde en la indulgencia y la mediocridad
- sus aspiraciones son modestas

**"Administración por equipos"**

El Gerente con una orientación hacia el punto 9.9:

- otorga su máxima preocupación hacia la gente que le rodea y a la vez a la realización de los objetivos de la organización
- actúa como entrenador, consejero y asesor
- busca soluciones en conjunto con sus empleados

## Interés por la gente

Alto

	1.9			9.9	
		"Administración club campestre"		"Administración por equipo"	
		Atención a las necesidades de la gente para tener relaciones satisfactorias -- que lleven a un ritmo de trabajo y a un ambiente organizacional cómodo y amigable.		El trabajo se logra por la cooperación de gente comprometida; la interdependencia gracias al interés común en el propósito de la organización produce relaciones de confianza y respeto.	
			5.5		
		"Administración del hombre organizacional"			
		Se logra una organización adecuada mediante el equilibrio entre la necesidad de producir y la conservación de la moral de la gente a un nivel satisfactorio.			
	1.1			9.1	
		"Administración empobrecida"		"Autoridad - obediencia"	
		Se requiere esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo y conservar el puesto dentro de la organización.		La eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones laborales a fin de que los elementos humanos interfieran lo menos posible.	

Bajo

Interés por los objetivos  
Organizacionales

REJILLA DE ESTILOS GERENCIALES (De Blake y Mouton, 1978)

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 2 Desarrollo y Conservación de la Autoestima del Empleado.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente identificará los aspectos -  
relevantes que le permitan descubrir y propiciar el desarrollo  
de las habilidades y aptitudes de sus subordinados.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
60'	-Exponer las instrucciones para la ejecución -- del Juego vivencial.  -Integrar las -- conclusiones -- subgrupales y grupales del Juego vivencial.	-Realizar el Juego vivencial.	"Juego vivencial "Derechos Asertivos"	-Hojas: "Hojas para el participante: Derechos Asertivos I y II".*
30'	-Exponer los principios para desarrollar y conservar la autoestima del empleado.  -Contestar preguntas.	-Escuchar la exposición del instructor.  -Formular preguntas.	-Expositiva.	-Filminas: "Principios de Korman".
40'	-Solicitar a los participantes las acciones a realizar para desarrollar y	-Expresar las acciones que el participante -- considera necesarias para el	-Lluvia de ideas.	-Hojas "Guía de acciones que motivan y mejoran la autoestima".

\* Vid., ACEVEDO IBÁÑEZ, A., Aprender Jugando, t. 2, p. 110 - 111

CONTINUACION

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE:	TECNICA	MATERIAL
	<p>conservar la autoestima -- desde el punto de vista -- de cada participante.</p> <p>-Integrar en -- una conclu-- sión, las alternativas -- propuestas por los gerentes y las propues-- tas por Rosen-- baum.</p>	<p>desarrollo y con-- servación de la -- autoestima de -- los subordinados.</p>		
40'	<p>-Presentar -- ejercicios 1 y 2.</p>	<p>-Contestar los -- ejercicios 1 y 2</p>	<p>-Participativa</p>	<p>-Hoja de ejerci-- cio 1 "Compre-- sión de la -- Autoestima". Hoja de ejerci-- cio 2 "Conser-- vación de la autoestima".*</p>
30'	<p>-Proporcionar solución a -- los mismos.</p> <p>-Promover la discusión en-- tre los parti-- cipantes.</p>	<p>-Expresar observa-- ciones y puntos de vista.</p>	<p>-Participativa.</p>	<p>-Hoja de res-- puestas ejerci-- cios 1 y 2.&amp;</p>

\* Vid., ROSENBAUM, B.L., Como Motivar..... p. 42 - 47.

& Ibid., p. 43, 46 y 47.

CONTINUACION.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
10'	-Moderar las in- tervenciones - de los partici- pantes.	-Leer y analizar la lectura --- complementaria.  -Expresar obser- vaciones y pun- tos de vista.	-Lectura complemen- taria.	-Artículo: "Pigma- lión en la Geren- cia". *

\* Vid. infra, Bibliografía pag. 112.

**Tema No. 2****Desarrollo y Conservación de la Autoestima del Empleado.****Objetivo.**

Al finalizar este tema el gerente identificará los aspectos - relevantes que le permitan descubrir y propiciar el desarrollo de las habilidades y aptitudes de sus subordinados.

**Medios de Apoyo****Técnicas de Capacitación****Técnica: Juego Vivencial: "Derechos Asertivos"**

Expositiva

Lluvia de Ideas

**Equipo.**

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Hojas para el participante "Derechos Asertivos I y II"

**Actividades.****Expresive: (Instructor)**

- solicitará a los participantes la identificación de derechos
- integrará las conclusiones subgrupales y grupales sobre el juego vivencial
- expondrá los principios para conservar y desarrollar la autoestima

Vid., ACEVEDO IRÁÑEZ, A., Aprender Jugando, t. 2, p. 110 - 111

- solicitará de los participantes, las acciones a realizar -- para desarrollar y conservar la autoestima desde su particular punto de vista
- integrará en una conclusión las alternativas propuestas por los gerentes y las propuestas por Rosenbaum
- presentará a los participantes los ejercicios
- proporcionará la solución a los mismos, después de promover una discusión entre participantes.

Instrucciones para desarrollar el Juego Vivencial "Derechos - Asertivos":

Objetivos:

- desarrolla las posibilidades de autoconocimiento y de ejercicio asertivo de la autoconfianza
- propicia en el participante la exploración de la autoafirmación, sus alcances y límites.

Recursos Materiales:

- un salón amplio e iluminado
- hojas para el participante "Derechos Asertivos I y II", y - lápices.

Duración:

- 50 minutos.

Tamaño del Grupo:

- ilimitado.

Disposición del Grupo:

- primera fase individual
- segunda fase subgrupal.

**Instrucciones Específicas:**

- ninguna.

**Desarrollo:**

- se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad
- se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, lo laboral y lo social
- cuando terminan son leídas las conclusiones subgrupales pidiendo que se aclaren los puntos oscuros
- el instructor pide entonces que dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos que creen tienen los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad
- se repite el proceso anterior y se llega a conclusiones.

**Exposición.**

La conservación y desarrollo de la autoestima es uno de los principios de la motivación que indica que el individuo se motiva para trabajar a un nivel congruente con la opinión o percepción que tiene de su propia competencia como empleado, entre más confianza experimente un individuo, desempeñará probablemente mejor su labor, de acuerdo con Korman (1971).

Los gerentes y la organización han de prestarle atención a la autoestima ya que en términos generales no cuesta mucho hacer lo y su descuido produce un comportamiento defensivo e impro-

productivo.

Citaremos como ejemplo el caso de un gerente de compras que recibe el pedido de un proveedor y se encuentra con que dos o tres artículos del mismo están mal surtidos; por lo tanto se enoja y lo reprende, la primera reacción de éste último será defender su autoestima y alegará que el mal servicio se debe al comprador (gerente). Una alternativa más adecuada habría sido comentarle al proveedor que 18 o 20 artículos se ajustaron exactamente al pedido, para posteriormente fijar la atención en el error cometido, no en él o en su eficiencia.

El desarrollar la autoestima de un empleado no sólo evitará conductas defensivas y hará que se sientan bien los empleados sino que esto evitará altos porcentajes de rotación de personal, trabajo mediocre, ausentismo crónico etc., lo cual representa un mal negocio para una organización, por los gastos -- que implican.

El dominio de ésta técnica no representa que el gerente tenga que cambiar drásticamente su personalidad. No se pretende que éste se apegue al estilo 9.9 de la Rejilla Gerencial, ya que lo mejor es aplicar una amplia variedad de comportamientos para enfrentarse ante diferentes situaciones.

Es importante recordar que un individuo se motiva para trabajar a un nivel congruente con la opinión que tiene de su propia competencia, como consecuencia de la disonancia cognoscitiva, si los gerentes señalan constantemente a los empleados de incompetentes, éstos probablemente laborarán en función de esta expectativa.

Se considera conveniente aunar al desarrollo de la autoestima los postulados de Korman, debido a que si son estimulados los sentimientos de competencia en los subordinados, en relación a una tarea, aumentará su motivación para llevar a cabo la misma y el trabajo en general.

De acuerdo con esto Korman en *Industrial and Organizational Psychology* (1971) señala:

- los individuos a quienes se dice que son incompetentes para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia alguna en la misma, trabajarán peor que aquellos a quienes se dice que son competentes para lograrlas
- la capacidad que uno mismo percibe basándose en el desempeño anterior, se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente
- mientras más ha fracasado una persona en el pasado, menos aspiraciones tiene para el futuro
- los grupos que han fracasado en el pasado establecerán sus metas de tal forma que aumentarán la probabilidad de fracasar de nuevo
- los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido, que aquellos individuos que tienen una buena opinión de sí mismos.\*

De esto podemos mencionar que el buen gerente es el que tiene la habilidad de crear altas aspiraciones del desempeño que los empleados realizan, ya que éstos procurarán hacer lo que creen que se espera que hagan.

Lluvia de Ideas.

En base a lo anteriormente señalado y a su juicio ¿Qué acciones podría tomar para desarrollar la autoestima de sus subordinados?.

\* cit pos., ROSENBAUM, B.L., Como Motivar ....., p. 31.

Receptiva: (Participantes)

- llevarán a cabo los pasos necesarios para el desarrollo del juego vivencial
- escucharán la exposición del instructor
- visualizarán los diversos aspectos y esquemas elaborados para la fácil comprensión del tema
- proporcionarán las acciones a realizar para el desarrollo y conservación de la autoestima de los subordinados
- formularán preguntas
- contestarán los ejercicios que se les presentarán
- expresarán observaciones y puntos de vista

#### Bibliografía

- ACEVEDO IBÁÑEZ, A.,  
Aprender Jugando,  
México, Ed. Acevedo y Asociados, Consultores en Desarrollo Integral, S.A. de C.V., 1984, t.2.
- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVERDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.
- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- STERLING LIVINGSTON, J.,  
"Pígalión en la Gerencia",  
en: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., 1972, t.1 # 18 p. 3 - 10.

## A P E N D I C E

### Principios de Korman.

- 1. Los individuos a quienes se dice que son incompetentes - para lograr una tarea o meta específica y que nunca tuvieron experiencia previa en la misma, trabajarán peor que aquellos a quienes se dice que son competentes para lograr las metas de la tarea.
- 2. La capacidad que uno mismo percibe basándose en el desempeño anterior, se relaciona positivamente con el desempeño subsecuente.
- 3. Mientras más ha fracasado una persona en el pasado, menos aspiraciones tiene para el futuro.
- 4. Los grupos que han fracasado en el pasado establecerán - sus metas de tal forma que aumentarán la probabilidad de fracasar de nuevo.
- 5. Los individuos y grupos que tienen una pobre opinión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr las metas difíciles que ellos mismos han establecido, que aquellos individuos que tienen una buena opinión de sí mismos.

A continuación se mencionan algunas acciones que al Gerente - pueden servirle de guía para propiciar las condiciones que motiven y mejoren la autoestima del Subordinado:

- 1.- Alabe la labor o tareas específicas.
- 2.- Encomiende trabajos especiales.
- 3.- Muestre su aprobación cuando esté de acuerdo con otras personas.
- 4.- Escuche activamente.
- 5.- Anote las ideas de otras personas.
- 6.- Tome las ideas en serio.
- 7.- Acepte las opiniones de otras personas.
- 8.- Acepte las diferencias de las otras personas.
- 9.- Exprese sus sentimientos.
- 10.- Reconozca sus sentimientos.
- 11.- Otorgue recompensas tangibles.
- 12.- Reconozca acontecimientos importantes en la vida de otros.
- 13.- Tome nota de los acontecimientos especiales.
- 14.- Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo.
- 15.- Señale las buenas consecuencias de las acciones de otros. (Señale el resultado)
- 16.- Conviva con sus Subordinados.
- 17.- Apoye las acciones de otros.
- 18.- Pida opiniones sobre cómo resolver los problemas.
- 19.- Delege funciones.
- 20.- Pida ayuda.
- 21.- Comparta experiencias.
- 22.- Admita que está equivocado.
- 23.- Diga: "Tienes la razón".
- 24.- Repita los comentarios agradables que hacen otros.
- 25.- Diga: "¡Holá! ¿Cómo estás?".
- 26.- Muestre interés constructivo en los problemas de desempeño.
- 27.- Salude de mano.
- 28.- Sonría.
- 29.- Pregunte por lo que interesa a otros.
- 30.- Invite a tomar el café con usted.
- 31.- Pregunte (con empatía) por el problema familiar de alguien.
- 32.- Proporcione nuevas unidades de equipo.
- 33.- Pida a otra persona que se encargue de toda o de parte de la junta.
- 34.- Pida a alguien que enseñe a otros.
- 35.- Repita los nombres de los empleados al hablar con -- ellos.
- 36.- Establezca y cumpla las fechas de revisión o seguimiento.
- 37.- Comparta información.
- 38.- Explique completamente las razones de las instrucciones.

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 3 Atención a la Conducta y No a la Personalidad.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente, diferenciará los criterios que le ayuden a evaluar el desempeño de sus subordinados, se parando las actitudes de las conductas manifiestas.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
40'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proporcionar instrucciones para que los participantes realicen la - dinámica de - grupo.</li><li>-Integrar los conceptos de "actitud" y "conducta" - obtenidos - mediante la discusión en grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Discutir en grupo, para definir los conceptos de "actitud" y "con<u>ducta</u>".</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Pequeño grupo de discusión.</li></ul>	-
50'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Exponer los - principios pa -- ra diferen -- ciar la con-- ducta de la - actitud o per<u>sonalidad</u>.</li><li>-Contestar pre<u>guntas</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escuchar la ex-- posición del -- instructor.</li><li>-Formular pre<u>gun</u>tas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Expositi<u>va</u>.</li></ul>	-

CONTINUACION

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
60'	-Presentar los ejercicios 3 y 4	-Resolver los ejercicios 3 y 4	-Participativa.	-Hoja de ejercicio 3 "Identificación de las conductas" Hoja de ejercicio 4 "Atención centrada en la conducta".
30'	-Dar solución de los ejercicios	-Expresar observaciones y puntos de vista.	-Participativa.	-Hoja de respuestas Ejercicios 3 y 4. &

\* ROSENBAUM, op. cit., p. 58 - 61

& Ibid., p. 59, 61 - 62

Tema No. 3.

Atención a la Conducta y No a la Personalidad.

Objetivo.

Al finalizar este tema el gerente, diferenciará los criterios que le ayuden a evaluar el desempeño de sus subordinados, separando las actitudes de las conductas manifiestas.

Medios de Apoyo.

Técnicas de Capacitación.

Técnica: Pequeño Grupo de Discusión

Expositiva

Equipo.

Pizarrón

Rotafolios

Material Didáctico.

Hojas de Rotafolio

Actividades.

Expresiva: (Instructor)

- proporcionará las indicaciones para que los participantes logren realizar la dinámica "Pequeño Grupo de Discusión".
- integrará los conceptos obtenidos de la discusión de grupo con las definiciones que de actitud y conducta se han tomado para este taller
- expondrá los principios para diferenciar la conducta de la actitud o personalidad.
- presentará dos ejercicios a los participantes y dará solución a los mismos.

Dinámica de Grupo: "Pequeño Grupo de Discusión".

Descripción:

En pequeños grupos se tratará un tema específico, en discusión libre e informal, conducida por un coordinador.

Preparación:

Los temas elegidos serán: definir lo que para los grupos representa una "actitud" y una "conducta".

Desarrollo:

- una vez integrado el grupo, se designará un director para - conducir la discusión y se elige también un secretario para que registre las conclusiones
- los miembros del grupo expondrán sus ideas tratando de no - apartarse del tema y del objetivo fijado durante 2 o 3 minutos
- cuando sea oportuno el director hará una recapitulación de lo realizado
- la función del director será estimular la participación de todos los miembros del grupo
- se llegará a las conclusiones por acuerdo o consenso
- el director leerá ante todo el grupo el resultado de la discusión.

Duración:

- 20 minutos.

Materiales

- una sala, mesas, hojas y lápices.

Exposición.

Se considera pertinente definir los términos "actitud" y "conducta".

La actitud es una serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra o a una cosa (Dunham 1965).

La conducta se encuentra determinada por lo que a las personas les gustaría hacer, por lo que piensan que deben hacer (normas sociales), por los hábitos y las consecuencias esperadas de -- su conducta, Triandes (1971); no obstante la conducta son todas aquellas acciones de un individuo que pueden ser observadas.

En alguna ocasión habremos dicho a nuestros subordinados las siguientes frases: "Tu trabajo es espantoso", "Eres un flojo", "Sea más agresivo", "Estás teniendo una mala actitud", "Ten -- más iniciativa", "No cooperas con nosotros", "Se trabajador", etc.. Todas estas expectativas contienen un alto grado de vaguedad y se prestan a que cualquier persona las interprete de diversas maneras, con un notable deterioro de la comunicación entre el gerente y el subordinado, lo cual deberá ser evitado. El trabajo de un gerente consistirá en definir lo que para él constituye un trabajo completo, esto quiere decir que tendrá que comunicar frases concretas como por ejemplo: "Agradezco -- que hayas terminado el informe a las 3:00 P.M. del viernes", - en lugar de "Agradezco tu cooperación". Ya que en la primera - expresión el subordinado podrá determinar que se está reconociendo exactamente el esfuerzo realizado para terminar el informe a las 3:00 P.M.; de otra manera el subordinado pensará que se está reconociendo una amplia gama de comportamientos --

que él pudiera haber tenido tiempo atras.

Otro ejemplo digno de mencionar lo representa aquel gerente - que dice a su subordinado "Este trabajo esta mal", éste último se sentirá herido en su autoestima y además confundido ya que se preguntará ¿Por qué está mal?, ¿qué hice mal?, lo que pasa es que le caigo mal al jefe?. Como pueden ver esta expresión favorece una amplia gama de interpretaciones, sin embargo si se hubiera dicho: "en las pagas., 5, 7, y 12 hay errores contables que pueden costar miles de pesos", la situación sería -- completamente diferente.

Algunos jefes piensan que para mejor manipular a los empleados habrá que utilizar un lenguaje indirecto, complejo y vago, ya que con esto se les podrá controlar y trabajarán mejor. La verdad es que se les hará sentir defensivos y consternados y podrán ser controlados a corto plazo, pero no estarán motivados para realizar su trabajo, especialmente si no entienden lo - que quiere decir "hacer un trabajo mejor".

Los empleados calificados como "flojos" se sentirán flojos en contraposición de aquellos a quienes se dice "llegaste tarde" que sabrán que sería mejor empezar a llegar a tiempo.

Desde luego un tipo de comunicación vago repercutirá en la realización de los objetivos de la organización, ya que los empleados, no podrán saber que es lo que se espera de ellos y lo - interpretarán de acuerdo a su necesidades y propósitos.

Para concluir se considera de vital importancia que el gerente sea directo, que señale claramente el problema y no desperdi-

cie su tiempo en comunicaciones indirectas.

Para distinguir una frase subjetiva, de otra concreta podríamos preguntarnos ¿Se puede ver u observar la tarea en cuestión? si es así, se tratará de una conducta y si no, se trata tan sólo de una abstracción.

Si decimos "Mary realiza su trabajo con entusiasmo", se trata de una abstracción ya que el entusiasmo no se ve, pero si decimos "Mary saluda a sus clientes con una sonrisa y contesta a todos sus preguntas acerca de la mercancía" esto es una conducta observable.

Cuando se otorga mayor importancia a la conducta, se consiguen dos objetivos: la comunicación se hace más clara y se mantiene la autoestima del empleado.

Receptiva: (Participante).

- realizarán la dinámica de grupo "Pequeño Grupo de Discusión" y proporcionarán el concepto que poseen sobre los términos "actitud" y "conducta".
- escucharán la exposición del instructor
- formularán preguntas
- resolverán los ejercicios referentes al tema
- expresarán observaciones y puntos de vista.

Bibliografía.

- RODRIGUEZ, A.,

Psicología Social,

México, Ed. Trillas, 1971.

- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed Mc Graw Hill, 1984.
- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAFUERTE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 4 Uso de Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente enumerará los principios básicos sobre las técnicas de modificación de la conducta organizacional.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
90'	-Exponer los principios de modificación de conducta organizacional.  -Contestar las preguntas formuladas.	- Escuchar la exposición del instructor.  - Formular preguntas.	-Expositiva.	-Filminas: "Técnicas de modificación de conducta organizacional". -Hojas: "Resumen de los Conceptos clave del reforzamiento".
120'	-Proporcionar el material necesario, así como las indicaciones para realizar la discusión en grupo.  -Integrar conclusiones.	-Discutir y analizar los casos presentados.	-Pequeño grupo de discusión.	-Hojas: "Caso No. 1 y "Caso No. 2".
40'	-Presentar el ejercicio 5	-Resolver ejercicio 5	-Participativa.	-Hoja de ejercicio 5 "Técnicas de Reforzamiento".*
50'	-Comentar las respuestas del ejercicio 5.	-Exponer puntos de vista.	-Participativa.	-Hoja de respuestas Ejercicio 5. &

\* ROSENBAUM, op cit., p. 77 - 82.

& Ibid., p. 82 - 84.

**Tema No. 4****Uso de Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional****Objetivo.**

Al finalizar este tema el gerente enunciará los principios básicos sobre las técnicas de modificación de la conducta organizacional.

Los principios básicos a tratar serán:

- Reforzamiento positivo
- Reforzamiento negativo
- Castigo
- Extinción
- Proceso de moldeamiento
- Proceso de modelado

**Medios de Apoyo****Técnicas de Capacitación.****Técnica: Expositiva**

Discusión en grupo

Estudio de un Caso.

**Equipo.**

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Casos para discusión y estudio

### Actividades.

#### Expresiva: (Instructor).

- expondrá los principios de modificación de conducta organizacional
- contestará las preguntas planeadas por los participantes
- proporcionará algunos casos para que los participantes los discutan y analicen
- presentará un ejercicio referente al tema, para después comentar las posibles respuestas.

#### Exposición.

La modificación de la conducta es una técnica muy importante en la motivación, en casi todas aquellas situaciones de la vida ya sea en el ámbito laboral, familiar, de educación etc., representa la estimulación de conductas deseables, el desaliento de aquellas indeseables y el establecimiento de conductas complejas que no posee el empleado y que como gerentes deseamos que formen parte de su repertorio conductual.

Se ha decidido hablar en este taller sobre la modificación de conducta por considerarse relevante ofrecer los dos aspectos que pretenden explicar la conducta humana. En el primer enfoque que llamaremos interno, se explica la conducta laboral en función de estados mentales y procesos cognitivos que originan la misma; el otro enfoque, que llamaremos externo, centra su explicación en la conducta observable, "la conducta es una función de sus consecuencias".\*

\*LUTHANS, F. y KREITNER, R., Modificación de la....., p. 19.

Para continuar haremos referencia sobre los principios fundamentales de la modificación de la conducta, los cuales señalan que habrá que poner atención en:

- eventos de conducta observable
- frecuencia con que se presentan estos eventos
- contingencia de la conducta.

Eventos de Conducta Observables.

Sobre un evento de conducta Skinner (1969) refiere:

Para que una respuesta pueda ser observable debe afectar al ambiente-debe ejercer efectos sobre un observador o sobre un instrumento que, a su vez, pueda afectar a un observador. Esto es válido en el caso de la contracción de un pequeño grupo de fibras musculares, al oprimir una palanca o trazar el número 8. Cuando podemos ver una respuesta, es factible crear un esfuerzo contingente con ella; para hacer que un reforzador sea contingente a una respuesta, debemos poder verla, o bien, por lo menos, --ver sus efectos.\*

Frecuencia con que se presentan estos Eventos.

Para la modificación de conducta, la rapidez o la intensidad de una conducta no son relevantes, en cambio la frecuencia si lo es. Por ejemplo, la rapidez con que un empleado marque su tarjeta en un reloj checador no es tan importante como la frecuencia con que este empleado checa su tarjeta a tiempo.

Contingencia de la Conducta.

Se refiere a la conexión existente entre la conducta y sus consecuencias, esto quiere decir que la conducta se fortalece mantiene o debilita debido a sus consecuencias, si se da la conducta entonces habrá una consecuencia. Ahora bien, los individuos tendemos a asociar la presencia de ciertas consecuen

\* LUTHANS, F. y KREITNER, R., Modificación de la ....., p. 55.

cias ante una determinada situación ambiental, en estos casos la conducta que se presenta se encuentra controlada por las situaciones ambientales.

El modelo propuesto sería así:

" A → C → C "

" Antecedentes → Conductas → Consecuencias "

Como ejemplo se podría citar el caso cotidiano que alguna vez nos pueda haber sucedido. Se trata de un empleado que necesitaba pedir un permiso a su jefe, se acercó a él y notó que se encontraba molesto, pero de cualquier manera realizó la petición, obteniendo una negativa. Al observar esta situación el empleado procurará en lo sucesivo acercarse al jefe ha hacerle una petición cuando se le vea de buen humor.

Otro ejemplo que podría ser nombrado, se presenta en el ambiente militar, como es bien sabido por nosotros en él, existen una serie de normas y reglamentos disciplinarios que se van aprendiendo por medio de la experiencia propia o a través de la observación y los comentarios que escuchamos. En este caso un soldado que se encuentra cerca de un superior emitirá un saludo para evitar las consecuencias negativas que podría originar el no hacerlo, puesto que podría serle llamada la atención o bien retener su libertad etc..

Para éstos dos casos, el estado de ánimo del jefe así como la presencia del superior constituirán los antecedentes que controlan que una persona ofrezca una conducta, en el primer caso

\* LUTHANS, F. y KREITNER, R., op. cit., p. 63

para obtener ciertas consecuencias y en el segundo para evitar la aparición de las mismas.

Como hemos visto los eventos de la conducta son el "denominador común", la frecuencia de las respuestas permite hacer --- las mediciones de la conducta y las contingencias muestran la acción existente entre la persona y el medio ambiente. Luthans (1984).

Acabamos de analizar el qué de la modificación de la conducta en seguida pasaremos a ver el cómo se consigue, o sea el procedimiento que se debe realizar empleando las estrategias de intervención, los programas de refuerzo, el moldeamiento y el modelado.

Las cuatro estrategias generales de la modificación de conducta comprenden:

- Refuerzo positivo
- Refuerzo negativo
- Castigo
- Extinción.

**Refuerzo Positivo.**

Una forma de aumentar la probabilidad de que una conducta se repita, es adicionar a esta última un suceso positivo.

Un ejemplo es el caso de un vendedor a comisión de tal forma que a mayor incremento de ventas le corresponderá un porcentaje de las mismas. Otro ejemplo tal vez un poco menos tangible lo encontramos en el empleado que es eficiente porque su supervisor le reconoce su trabajo y el esfuerzo que realiza.

### Refuerzo Negativo.

Este tipo de reforzamiento ocurre cuando después de haber realizado un comportamiento le sigue la supresión de una consecuencia no favorable, la persona tiende a repetir la conducta ya que con ello desaparece algo poco grato como consecuencia de su conducta. El ejemplo lo constituye la labor eficaz de un empleado que se comporta así, para evitar las quejas de su supervisor.

En ambos tipos de reforzamiento suele incrementarse la conducta, lo cual no sucederá con el castigo o la extinción que tienen por objetivo efectuar una reducción o desaparición de las mismas.

### Castigo.

El castigo ocurre cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular.

Como ejemplos de castigo cabe señalar, el regaño que se da a un empleado porque llega tarde o la sanción que el vicepresidente de una organización proporciona a un gerente por su mal desempeño durante la junta de la mesa directiva.

Esta estrategia es muy comunmente utilizada por la mayoría de los gerentes y los supervisores, sin embargo, sus ventajas son dudosas, debido a los efectos que origina, entre los que se encuentran: que el empleado se vuelva amargado, hostil, defensivo y dispuesto a la represalia.

### Extinción.

La extinción se presenta cuando no se dan consecuencias a una

conducta, como la misma ha de ser reforzada para que se repita, si no ocurre tal, tiende a desaparecer.

Como ejemplo citaremos a aquel gerente que ignora los memoranda de un subordinado que no quería atender, a la larga este último dejará de mandarlos, ya que siempre son ignorados.

Hay ocasiones en que la extinción constituye una buena técnica para desalentar conductas indeseables, sin embargo es una técnica poco precisa ya que en ocasiones se pueden ignorar conductas deseables.

Otro ejemplo de extinción se referirá al trato que podríamos darle a un empleado al que le gusta contar chismes, rumores o chistes ofensivos con el objetivo de ser aceptado o lucirse ante sus compañeros. La forma de manejar dicha conducta sería ignorandola constante y sistemáticamente.

Castigo vs. Reforzamiento positivo.

Cabe hacer mención que el castigo no debilita tanto la conducta como la afirma el reforzamiento positivo.

En el castigo:

- al principio el empleado reduce su conducta indeseable, sin embargo, cuando se retira el castigo vuelve a presentarse la misma conducta
- el comportamiento que es suprimido se convierte en reacciones emocionales como: ira, hostilidad, agresión, frustración miedo etc.
- el uso habitual del castigo no desarrolla el desempeño, sino que lo inhibe

- el castigo promueve una conducta ciega e inflexible, esto quiere decir que en una situación dada, una conducta podría ser indeseable, sin embargo en otra se convertiría en apropiada, no obstante, el castigo tiende a suprimir la conducta de tal forma que aunque la misma pueda ser deseable para una situación no se va a presentar
- el castigo convierte al gerente en el símbolo de autoridad, se le percibe como "el policía con su garrote", en esta situación pierde su efectividad para reforzar positivamente
- cuando el gerente que castiga se ausenta, desaparece el control.

Con todo esto no queremos indicar que el castigo no debe utilizarse, deberá hacerse, pero en forma selectiva, una vez que se hayan empleado otras alternativas.

Programas de Refuerzo.

Reforzamiento Continuo.

El gerente debe reconocer que es más difícil iniciar un cambio que sostenerlo; por lo tanto habrá que aplicar más refuerzo - al principio, cuando los empleados están lejos de la meta -- establecida.

Si el subordinado hace algo bien el gerente debe premiar esta conducta, ya que de lo contrario podría desaparecer, de igual manera si aparece una conducta negativa el gerente debe manejarla rápidamente antes de que se convierta en un problema serio. A lo anteriormente señalado se le denomina reforzamiento continuo, en virtud de que al presentarse una actuación o con

ducta, se concede un refuerzo. Ejemplo: el pago por pieza producida sin defectos, en una fábrica de ropa.

#### Reforzamiento Intermitente.

A medida que la conducta reforzada se presenta con mayor frecuencia y mantenga el nivel esperado, el gerente podrá reducir gradualmente la cantidad de refuerzo y ser inconstante en la frecuencia de los mismos, a este tipo de reforzamiento se le denomina intermitente, debido a que no son reforzadas todas las respuestas. Podríamos preguntarnos ¿Por qué no reforzar constantemente?, si con ello obtendremos altas tasas de respuestas. Cabe contestar que aunque un programa de reforzamiento continuo tiende a implantar un patrón conductual más rápidamente, también con igual rapidéz puede ser olvidado ante la supresión del reforzamiento; en cambio con el programa de reforzamiento intermitente la adquisición de una conducta es más lenta pero más estable y de alta frecuencia que tiende a perdurar con el tiempo. No obstante mientras la conducta se encuentra en una etapa de adquisición, no debe temerse estarla reforzando demasiado.

Existen cuatro clases de programas de reforzamiento intermitente que son:

#### Programas de Intervélo Fijo.

En este programa se ofrece un reforzamiento, una vez transcurrido un período de tiempo definido. Como ejemplos podemos citar el pago mensual, quincenal o semanal que hace una organización a sus empleados.

#### Programas de Intervalo Variable.

En estos programas se refuerza la conducta una vez que han --  
transcurrido periodos diferentes de tiempo.

Ejemplo: una empresa que desea impulsar la obediencia al re--  
glamento de seguridad, podrá fijar inspecciones a sus departata  
mentos durante el año en diversas épocas; o bien el caso de -  
un gerente regional de un Banco que se presenta sin previo --  
aviso en una de sus oficinas para reconocer un desempeño so--  
bresaliente.

#### Programas de Razón Fija.

Estos programas ofrecen refuerzos después de obtener cierto -  
número de respuestas.

Un ejemplo lo constituye el pago que una agencia automovilísta  
hace a sus agentes después de haber vendido cierto número  
de automóviles.

#### Programas de Razón Variable.

En éstos programas el refuerzo se da después de un número va-  
riable de respuestas correctas, es el método más eficaz de to  
dos los métodos de reforzamiento.

Como ejemplo podríamos citar las máquinas de apuestas (traga-  
monedas), los juegos de azar etc.

#### Moldeamiento.

Cuando una conducta no se encuentra en el repertorio de un in-  
dividuo se suele utilizar la técnica de moldeo para estable--  
cerla.

En este procedimiento, las aproximaciones más cercanas a las

respuestas objetivo que se emiten son reforzadas constantemente. Las aproximaciones menos convenientes, inclusive las reforzadas antes en el proceso de moldeamiento, se someten a extinción de esta forma la conducta se podrá moldear para darle una forma deseada.

Ejemplo: si se deseara instituir en un empleado la conducta de llegar temprano a través del moldeamiento, se reforzará -- aquellas llegadas que se vayan acercando a la hora establecida de entrada, si el promedio de retrasos de un empleado fuera de 15 minutos, se reforzará la llegada con 10 minutos de retraso para después reforzar un retraso de 5 minutos que aunque es casi como llegar a tiempo, sin embargo no se considera como una conducta puntual, no obstante posteriormente podría reforzarse llegar tarde 3 minutos, después 2 y así sucesivamente hasta que el empleado llegue puntualmente.

#### Modelado.

Dentro de una organización hay muchas conductas que son aprendidas a través de la imitación; así el empleado llega a conocer las consecuencias de emitir una determinada respuesta.

Por ejemplo: un ingeniero de Seguridad que fuma en una zona donde está prohibido hacerlo, no podrá esperar que otros --- miembros de la organización sigan tal restricción en virtud de que la conducta dice más que las palabras.

#### Efectividad del Premio y el Castigo.

Cabe señalar que el gerente debe estar seguro de que el castigo o el premio realmente lo representan para el empleado, ya

que lo que para una persona es gratificante para otra puede -- no serlo.

En algunos casos existen buenos empleados que son castigados - por sus gerentes, ya que como premio les encargan trabajos mo- nótonos o desagradables y a los empleados mediocres se les -- premia ya que no les son encargados trabajos desagradables --- que nunca cumplirían, en este caso la oficina tiende a quedar- se con empleados de tercera clase, en virtud de que los de pri- mera abandonan el trabajo. Esto constituye otro de los espec- tos que como gerente debemos vigilar si deseamos propiciar la motivación en nuestros subordinados.

Robert Mager y Peter Fipe (1970), identifican cuatro razones - por las cuales la gente no hace lo que debe hacer:

- se les castiga si lo hacen
- se les premia si no lo hacen
- el desempeño hecho en una u otra forma no tiene realmente -- importancia
- hay obstáculos para efectuar el trabajo

La idea primordial de mencionar lo anterior se centra en que - el gerente analice lo que el empleado recibe por su desempeño. A continuación se dará solución al Ejercicio No. 5 y posterior- mente, se estudiará un caso.

Discusión en Grupo.

Instrucciones:

- los participantes analizarán e interpretarán la historia de un caso, empleando los principios y técnicas de modificación.

**de conducta organizacional**

- se formularán las siguientes cuestiones:
  - a) ¿Qué estrategia de intervención ha utilizado el protagonista del caso?, detalle cómo la aplica y sus consecuencias.
  - b) ¿Qué estrategia sugeriría ud. para resolver el problema? detalle la forma en que la aplicaría y qué espera obtener de la misma.
- se integrarán las conclusiones y puntos de vista surgidos -- a nivel grupal.

**Receptiva: (Participantes)**

- escucharán la exposición del Instructor
- formularán preguntas que aclaren el tema
- resolverán un ejercicio referente al tema
- discutirán y analizarán los casos que se presenten
- podrán plantear un caso problema que analizarán y discutirán en grupo, buscando su solución desde el punto de vista de -- los principios y técnicas de modificación de conducta
- expondrán puntos de vista.

**Bibliografía**

- DAVIS, k.

El comportamiento Humano en el Trabajo

México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

- LUTHANS, F. y KREITNER, R.

Modificación de Conducta Organizacional

México, Ed. Trillas, 1984.

- ROSENBAUM, B.L.

Como Motivar a los Empleados de Hoy

México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.

- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.

Administración mediante la Comunicación

México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

## A P E N D I C E

## **Técnicas de Modificación de Conducta Organizacional**

### **I Estrategias de Intervención**

- Reforzamiento positivo
- Reforzamiento negativo
- Castigo
- Extinción

### **II Programas de Reforzamiento**

- Continuo

- Intermitente

Razón fija  
Razón variable  
Intervalo fijo  
Intervalo variable

### **III Moldeamiento**

### **IV Modelado**

### Resumen de los Conceptos Clave del Reforzamiento.

1. El resultado primario de utilizar el reforzamiento positivo es que el desempeño mejora porque incrementa la frecuencia de la conducta deseable.
2. El efecto principal de no utilizar el reforzamiento positivo es que el desempeño no mejora o empeora.
3. Los efectos secundarios de la crítica o el castigo son:
  - a. Conducta defensiva
  - b. Hostilidad, enojo, pérdida de motivación
  - c. Actos de represalia o sabotaje
4. Cuando se inicia el reforzamiento positivo, se tiene que reconocer lo que está bien hecho y premiarlo, aunque el área del desempeño sea limitada.
5. Se debe premiar cada mejoría del desempeño hasta que se logre el nivel deseable; después se refuerza de vez en cuando.
6. Si no se premia el buen desempeño existente y cada paso del desempeño que se está desarrollando, probablemente no se logrará el comportamiento que se quiere.
7. Para establecer o afirmar una conducta deseable, se tiene que incrementar la cantidad de reforzamiento positivo.
8. Para eliminar una conducta censurable, se tiene que retirar el reforzamiento o bien agregarle consecuencias negativas a la misma.

**Caso No. 1**

Una enfermera en jefe de un hospital general considera que debe estar vigilando a sus subordinadas, manteniéndolas en suspenso. Cree que la práctica que realiza por cuanto a hacer la vida insoportable a todos los miembros del personal a su cargo, una o dos veces al mes, le ayuda a mantener a todos bajo control. Al hablar con un asesor en administración, le confía que el desempeño y la satisfacción general del personal no son lo que le gustaría o lo que cree que debería ser.

Conteste las siguientes preguntas:

¿Qué estrategia de intervención ha empleado la enfermera en jefe?. Detalle la que ha aplicado y sus consecuencias.

¿Qué estrategia sugerirían ustedes para resolver el problema? Detalle la manera en que la aplicaría y ¿qué sería lo que --- esperarían obtener?.

## Caso No. 2.

El fin de año fiscal supone presiones para muchas empresas, y Aseguradora El Aguila no constituía una excepción. Carlos Núñez, veterano asegurador, se encontraba en dificultades especiales este año. Sentía más presión de sus superiores porque se había creado el cargo de vicepresidente y esperaba ser considerado para él. Esta vez Carlos deseaba tener a tiempo y -- sin errores todos los informes completos.

Carlos confiaba en que los aseguradores a su cargo podrían -- preparar a tiempo sus informes, con la excepción, posiblemente de Luis Landeros. Luis acababa de ser promovido a asegurador jefe de las pólizas de automóviles, y aún estaba acostumbrándose a la nueva responsabilidad. Carlos había advertido su -- progreso y le agradaba ver que varias de las personas con más experiencia colaboraban con él, explicándole los asuntos. Sólo para asegurarse de que Luis recibiría toda la ayuda necesaria para preparar los informes llamó a su oficina a Alfredo Ordoñez, asegurador jefe de la sección de pólizas personales.

"Alfredo, deseo pedirte que me ayudes en algo - dijo Carlos -. He estado trabajando con Luis Landeros para enseñarle cómo se hacen los informes fiscales, y me parece que va aprendiendo. Apreciaría mucho, sin embargo, que prestaras atención a lo que está haciendo y vieras si necesita ayuda".

Alfredo se sorprendió un poco por la petición de su jefe. El área de seguros de automóviles era completamente distinta de la suya, pero dijo a Carlos que vería qué podía hacer. Mas tar

de, Alfredo pidió a Luis que comieran juntos al día siguiente. Durante la comida, Alfredo y Luis consideraron los varios informes que debían completar, y Alfredo explicó a Luis varias maneras más sencillas para calcular los costos de los que él utilizaba. Le pareció a Alfredo que Luis aún estaba confuso - respecto de los informes, y le pidió que le solicitara ayuda si la necesitaba.

Durante la semana, la pareja se adentró en la labor de recolección de datos. Vencida su timidez inicial, Luis solicitaba regularmente la ayuda de Alfredo, al grado de que Alfredo empezó a atresarse en su propio trabajo. Alfredo soportaba una -- carga de trabajo especialmente pesada, pero como tenía cinco años en el cargo, sabía que podía entregar a tiempo los informes.

El jueves por la tarde Carlos convocó a reunión de los supervisores de departamento. Durante la reunión recordó a su grupo que debían entregar sus informes el lunes y solicitó de cada uno de ellos que le entregaran un informe sobre su avance al final del día. Alfredo mencionó en su informe que, trabajando el fin de semana, podría concluir su labor el lunes por la mañana.

Al día siguiente Carlos visitó la oficina de Alfredo. "Disculpa, Alfredo - dijo -, recibí tu informe de avance y sólo venía a felicitarte por manejar tan bien tu tarea".

"No tuve problemas", respondió Alfredo.

"Así es. Sólo deseo que Luis hubiese adelantado tanto como tú

en su informe. Sinceramente, esperaba que tú lo ayudarías". Alfredo empezó a advertir señales de un conflicto inminente. "Espera un minuto, Carlos. No es justo que me culpes por sus errores. Le ayudé tanto como pude, sin descuidar mi propio -- trabajo".

"Lo sé - replicó Carlos -. Lo que ocurre es que sencillamente parece que Luis no puede llevar los informes. Lo siento, pero debo pedirte que hagas parte de su trabajo durante el fin de semana. Los informes deben estar listos el lunes, o será yo - quien salga perjudicado".

Alfredo estaba furioso. Luis había obstaculizado su trabajo - con sus informes durante toda la semana, y no le permitiría - arruinar también su fin de semana.

"Lo siento, Carlos, -dijo Alfredo-. Si eres tú quien se perjudicará si Luis no presenta sus informes, tú debes hacerlos. Tengo algo que hacer este fin de semana".

Preguntas:

- ¿Hacia mal Carlos al pedir a Alfredo que ayudara a Luis con los informes, sabiendo que no eran responsabilidad de éste último?
- ¿Debería Carlos completar personalmente los informes de Luis? ¿O debería trabajar en ellos junto con Luis?
- ¿Cómo debería manejar Carlos la situación con Alfredo? (antes de suscitarse este problema y después).

**CURSO:** Taller de Técnicas de Motivación.

**TEMA:** 5 Escuchar Activamente para Mostrar Comprensión.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente enunciará los pasos a seguir en el proceso de escuchar activamente;

- aceptación
- clarificación
- retroalimentación.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
40'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Exponer los -- principios y -- pasos a seguir en el proceso de escuchar ac<u>ti</u>vamente.</li><li>-Contestar las preguntas formuladas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escuchar la ex-- posición del -- instructor.</li><li>-Formular pregun<u>tas</u></li></ul>	-Expositi <u>va</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hojas de rotafo-- lio.</li><li>-Hojas: "Reglas pa-- ra proporcionar - retroalimentación acertada".</li></ul>
30'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proporcionar - el ejercicio 6.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Resolver el ejer<u>ci</u>cio 6.</li></ul>	-Participa <u>ti</u> va.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hoja de ejercicio 6 "Escuchar acti<u>va</u>mente". *</li></ul>
15'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Comentar las - soluciones del ejercicio 6.</li><li>-Moderar la in<u>ter</u>ven<u>ci</u>ón de los participan<u>tes</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proporcionar pun<u>tos</u> de vista.</li></ul>	-Lluvia de ideas.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hoja de respues<u>tas</u> Ejercicio 6.&amp;</li></ul>

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 92 - 95.

& Ibid., p. 95.

CONTINUACION

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
20'	-Proporcionar el ejercicio 7.	-Resolver el ejercicio 7.	-Participa va.	-Hoja de ejercicio 7 "Identificación del sentimiento".*
15'	-Comentar las soluciones del ejercicio 7.	-Proporcionar puntos de vista.	-Lluvia de ideas	-Hoja de respuestas Ejercicio 7.&
120'	-Dar indicaciones sobre la ejecución del Juego vivencial. -Moderar la intervención de los participantes. -Realizar la integración de las conclusiones generadas por el Juego vivencial.	-Llevar a cabo -- los pasos implicados en la realización del Juego vivencial. -Proporcionar conclusiones.	-Juego vivencial "Escuchar activamente".	-Hoja: "Hoja de Trabajo sobre escuchar activamente".# Hoja: "Hoja de retroalimentación sobre escuchar activamente".

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 96 - 97.

& Ibid., p. 97.

# Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., Administración..., p. 393- 394.

= Ibid., p. 394 - 395

**Tema No. 5****Escuchar Activamente para Mostrar Comprensión.****Objetivo.**

Al finalizar este tema el gerente enunciará los pasos a seguir en el proceso de escuchar activamente:

- Aceptación
- Clarificación
- Retroalimentación.

**Medios de Apoyo.****Técnicas de Capacitación.****Técnica: Expositiva****Juego Vivencial "Escuchar Activamente"****Equipo.**

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Hoja de Trabajo sobre Escuchar Activamente

Hoja de Retroalimentación sobre Escuchar Activamente

**Actividades.****Expresiva: (Instructor)**

- expondrá los principios y pasos a seguir en el proceso de -  
escuchar activamente
- contestará las preguntas que le sean formuladas

- proporcionará a los participantes los ejercicios correspondientes al tema y comentará las posibles soluciones
- dará las indicaciones para la realización del juego vivencial
- realizará una integración de las conclusiones generadas por el juego.

#### Exposición.

Una de las formas que permiten al gerente entablar una comunicación efectiva con sus subordinados es la técnica de escuchar activamente ya que esta nos permite reducir las reacciones defensivas, la descarga de estados emocionales, promueve la autoestima e inicia la empatía con las personas que nos rodean, - lo cual ayuda a situarnos en su particular punto de vista y - comprender la situación que viven.

Escuchar activamente se define como la habilidad de captar, - definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona; representa aprender a escuchar de verdad, sin interrumpir o proyectar la propia opinión y el ego, Rosenbaum (1984).

En términos generales estamos muy acostumbrados a no escuchar a la gente; cuando un empleado se acerca a nosotros para hacer nos una reclamación, tenderemos a reaccionar abruptamente, y tal vez le digamos un sermón, esto interrumpirá la comunicación de tal forma que el empleado sienta que no es escuchado y por lo tanto se presentará en él una reacción de hostilidad. También podríamos considerar el caso de un gerente de planta

que está enojado, golpea la mesa de juntas y dice "Me fijan - metas, programas imposibles y se niegan por otra parte a pagar horas extras. Tendría que ser mago".

Como primera opción uno de los asistentes podría comenzar a atacarlo o criticarlo pero ¿qué puede provocar esta actuación? lo que generará será una actitud defensiva y promueve la confrontación que reducirá la comunicación.

La segunda opción de comportamiento de otro de los asistentes sería decirle lo siguiente: "¿Cree ud. que estamos pidiendo demasiado?. Está enojado porque parece que no reconocemos ni nos preocupamos por sus problemas"; esta segunda opción hace que el gerente se sienta comprendido, se tranquilice aunque definitivamente no se está condescendiendo con él; lo que se está efectuando es crear la posibilidad de continuar hablando a fin de conseguir una negociación.

El proceso de Escuchar Activamente ocasionará:

- un efecto reconfortante en la persona a la que se escucha activamente. Se le proporciona la oportunidad de desahogar un sentimiento o bien se le brinda la oportunidad de tranquilizarse
- promueve la buena relación entre gerente y subordinado. Los empleados se sentirán comprendidos, se les ayudará a pensar por si mismos, para que diagnostiquen sus propios problemas y puedan encontrar las respectivas soluciones. Cuando experimenten que son dueños de éstas soluciones, sentirán que son tratados como personas no como niños a los que hay que

decir lo que hay que hacer.

El proceso de Escuchar Activamente consta de tres pasos:

- Aceptación. El gerente escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.
- Clarificación. El gerente capta el sentimiento del empleado y comprende porqué se siente así.
- Retroalimentación. El gerente repite lo que piensa que siente el empleado y porqué se siente así.

El escuchar activamente no sólo podrá ser utilizado con los empleados enojados o frustrados, sino también en situaciones agradables y también frente al jefe; cabe mencionar que este proceso constituye la puerta de entrada a la comunicación la cual se efectúa en una organización hacia abajo y hacia arriba.

Se proporcionarán unas reglas para entablar una buena comunicación y aquellas que permitan ofrecer una adecuada retroalimentación.

A continuación se llevará a cabo el juego vivencial: "Escuchar Activamente.\*"

**Receptiva: (Participantes)**

- escucharán los principios y pasos a seguir en el proceso de escuchar activamente
- formularán preguntas
- resolverán los ejercicios referentes al tema
- llevarán a cabo los pasos implicados en la realización del juego vivencial\*

\* Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op. cit., p. 392 - 393.

- proporcionarán opiniones y puntos de vista referentes al tema.

**Bibliografía.**

- KIRSTEN, R.E. y MULLER-SCHWARZ, J.,  
Entrenamiento de Grupos,  
España, Ediciones Mensajero, 1976.
- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.,  
Administración mediante la Comunicación,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

## A P E N D I C E

## REGLAS PARA PROPORCIONAR RETROALIMENTACION ACERTADA

- 1.- Examine si es el momento apropiado para dar retroalimentación. La franqueza fuera de tiempo puede ocasionar el bloqueo de la comunicación.
- 2.- Examine su propia capacidad para dar retroalimentación. Pregúntese primero si su estado emocional no afectará la retroalimentación brindada, puede ser que se encuentre ud. "ciego por la irritación" lo cual agravará la situación.
- 3.- Determine si la retroalimentación que va a proporcionar - ayudará de alguna forma a la persona que la reciba.
- 4.- Centrese a hablar de lo que sucede en ese momento. No aluda a cosas viejas o pasadas, sino a lo que sucede "aquí y ahora".
- 5.- Sea concreto y descriptivo al dar retroalimentación. No diga generalidades haciendo mención sobre actitudes o calificativos como: "es ud. arrogante", diga lo que ha observado como: "me ha gritado en este momento" o "me ha sonreído con ironía".
- 6.- Explique los motivos que le impulsan a dar retroalimentación. Recuerde que bajo sus palabras están latentes sus - propios sentimientos, por lo tanto manifieste con franqueza lo que siente frente al comportamiento de la persona - con la que se está comunicando. No permita el empleo de - éstas reglas pretendiendo ser un juez.
- 7.- Examine si la retroalimentación proporcionada ha sido correctamente captada. Verifique lo que ha entendido su interlocutor y rectifique si ve que ha sido mal interpretado.

**CURSO:** Taller de Técnicas de Motivación.

**TEMA:** 5 Establecimiento de Metas y Conservación de la Comunicación.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente identificará los pasos que le permitirán lograr el establecimiento de metas, manteniendo un canal adecuado de comunicación descendente.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
40'	-Exponer el caracter, ventajas y metodología del proceso de establecimiento de metas.  -Contestar las preguntas formuladas.	-Escuchar la exposición del instructor.  -Formular preguntas.	-Expositiva.	-Hojas de rotafolio Hoja: "Factores - que hay que considerar al establecer metas".
30'	-Presentar el ejercicio 8.	-Resolver el ejercicio 8.	-Participativa.	-Hoja de ejercicio 8 "Establecimiento de metas".*
30'	-Otorgar respuestas al ejercicio 8.	-Manifestar opiniones.	-Participativa.	-Hoja de respuestas Ejercicio 8.&
90'	-Proporcionar instrucciones para la ejecución del ejercicio vivencial.	-Realizar el Ejercicio vivencial.	-Ejercicio vivencial.	-Hojas de rotafolio Hoja: "Hoja de establecimiento personal de metas".#

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 112 - 113.

& Ibid., p. 113 - 114.

# Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op. cit., p. 341 - 345.

**Tema No. 6****Establecimiento de Metas y Conservación de la Comunicación.****Objetivo.**

Al finalizar este tema el gerente identificará los pasos que le permitan lograr el establecimiento de metas, manteniendo un canal adecuado de comunicación descendente dentro del proceso motivacional.

**Medios de Apoyo.****Técnicas de Capacitación.****Técnica: Expositiva****Ejercicio Vivencial****Equipo.****Retroproyector****Rotafolios****Pizarrón****Material Didáctico.****Filminas****Hojas de Rotafolio****Hoja de Establecimiento Personal de Metas****Actividades.****Expresiva: (Instructor)**

- expondrá el carácter, ventajas y método para el establecimiento de metas
- contestará las preguntas que le sean formuladas
- presentará a los participantes el ejercicio referente al tema y otorgará las respuestas.

- proporcionará las instrucciones para la ejecución del ejercicio vivencial
- vigilará su correcta realización
- moderará la situación de discusión suscitada
- integrará las conclusiones pertinentes.

#### Exposición.

Haciendo referencia al primer tema, recordaremos que de acuerdo con Mc Gregor, para propiciar la posibilidad de satisfacer la necesidad de seguridad en el empleado, requiere saber lo que se espera de él.

No podemos decirle a un subordinado "trabaja bien" o "no estás trabajando adecuadamente", ya que estaríamos utilizando términos vagos que se prestan a confusión. En todo caso seríamos más concretos y específicos si mencionáramos: "espero que me entregues el reporte mensual mecanografiado para el viernes 9 de enero antes de las dos de la tarde" o bien "hoy te faltó ver a dos clientes, igual que ayer".

No existe mejor forma de motivar a una persona que proponerle ciertas metas, para que una vez que haya alcanzado las mismas, se pueda ofrecerle retroalimentación sobre su desempeño, lo cual representa una manera muy objetiva de medirlo por estar en función de los resultados, asimismo esto le conferirá responsabilidades.

Usualmente tendemos a establecer objetivos como el siguiente "quiero que termines tu trabajo pronto" o "¿por qué no nos vemos en unos días para conversar esto otra vez?".

Las metas deben ser específicas, estar claras y ser medibles.

Los objetivos contienen tres elementos identificables:

- un verbo de acción
- un resultado medible
- la fecha en que se logrará el objetivo

Por lo tanto la corrección a los dos ejemplos anteriores sería decir lo siguiente: "quiero que termines tu proyecto sobre -- sueldos para el 16 de junio" o "nos vemos el 3 de marzo a las 3:00 P.M., para evaluar el avance del proyecto".

Claro está que en algunas ocasiones los gerentes fijan metas pero no mantienen la supervisión necesaria que les permita asegurarse de que han sido obtenidas, con lo cual se pierde la seriedad de la misma. Es muy importante establecer las metas al igual que mantener un contacto directo con la misma y vigilar su realización.

Condiciones para el Establecimiento de Metas.

Aunque lo más importante es establecer la meta y no la forma en que se hace, tanto los empleados como el gerente deben aceptar la misma.

Resulta muy productivo el hecho de que los subordinados fijen por sí mismos sus metas ya que esta participación activa les permitirá sentirse más motivados para desempeñar el trabajo encomendado, así como al margen de estar recibiendo ordenes.

No obstante dependiendo de la situación, en ciertas ocasiones resulta conveniente establecer las metas de manera participativa o en otras asignarlas; de cualquier forma resulta más --

productivo que decirle a los subordinados que "hagan lo mejor que puedan".

Otro aspecto que se considera importante mencionar es que --- estas metas deberán ser asequibles, esto quiere decir que podrán llegar a obtenerse con un cierto nivel de esfuerzo para que puedan contribuir a aumentar la autoconfianza y autoestima de los empleados.

Una vez establecidas las metas es responsabilidad del gerente proporcionar apoyo, animar el orgullo y autoestima y hacerlos sentir que son capaces de cumplirlas. Si alcanzan las metas - el orgullo que sentirán reforzará la aceptación de objetivos futuros que permitirán cumplir con los objetivos institucionales y propiciar la motivación del desempeño en el trabajo. Se llevará a cabo un ejercicio vivencial sobre el establecimiento de metas.\*

#### Desarrollo:

- se distribuirá a cada uno de los participantes la Hoja de Establecimiento Personal de Metas.
- se indicará que deben seguirse las instrucciones que aparecen en ella
- se comentarán las observaciones de los participantes sobre el ejercicio.

#### Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición del instructor
- formularán preguntas aclaratorias

\* Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op. cit., p. 341.

- realizarán un ejercicio vivencial
- proporcionarán sus opiniones y conclusiones sobre el mismo
- resolverán un ejercicio sobre el tema.

**Bibliografía.**

- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.,  
Administración mediante la Comunicación,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

## A P E N D I C E

**Factores que hay que considerar al Establecer Metas.**

1. Medida. ¿Cómo se va a medir el desempeño?
2. Criterio. ¿Estarían todos de acuerdo en que se alcanzó o que no se alcanzó el nivel de desempeño?
3. Nivel de dificultad. Establezca metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.
4. Formulación de la meta. Se pueden expresar metas en términos de:
 

Exactitud	Calidad
Puntualidad	Clasificación
Entereza	Costo
	Escala de evaluación
5. Establecimiento participativo de metas. El establecimiento de metas es más importante que la forma en que se hace, -- sin embargo hacerlo en forma participativa proporciona mejores resultados.
6. Metas individuales y grupales. Deberán ser diferentes.
7. Punto básico. Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o del grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo, respecto a un punto de referencia, es motivante.
8. Retroalimentación rápida. Es motivante estar en contacto estrecho con los resultados. Solamente por medio de una rápida retroalimentación se puede corregir el desempeño cuando sea necesario. Cuando no exista un sistema de medición de la meta habrá que idear uno.

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 7 Análisis del Proceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conservación del Desempeño.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente:

- identificará los pasos a seguir para resolver los problemas suscitados por los empleados con deficiencias en el desempeño del trabajo
- reconocerá los pasos que le permiten conseguir la conservación del desempeño deseado.

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
40'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Exponer los <u>pa</u> <u>so</u> <u>s</u> <u>a</u> <u>se</u> <u>gu</u> <u>ir</u> <u>-</u> <u>para</u> <u>re</u> <u>sol</u> <u>ver</u> <u>los</u> <u>pro</u> <u>ble</u> <u>mas</u> <u>ori</u> <u>gi</u> <u>na</u> <u>dos</u> <u>por</u> <u>los</u> <u>em</u> <u>ple</u> <u>ad</u> <u>os</u> <u>con</u> <u>de</u> <u>fi</u> <u>ci</u> <u>en</u> <u>ci</u> <u>as</u> <u>en</u> <u>el</u> <u>de</u> <u>se</u> <u>mp</u> <u>e</u> <u>ño</u>.</li><li>-Contestar las preguntas formuladas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escuchar la <u>ex</u> <u>po</u> <u>s</u> <u>ic</u> <u>i</u> <u>o</u> <u>n</u> <u>del</u> <u>in</u> <u>s</u> <u>t</u> <u>r</u> <u>u</u> <u>c</u> <u>t</u> <u>o</u> <u>r</u>.</li><li>-Formular <u>pre</u> <u>gun</u> <u>ta</u> <u>s</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Expositi<u>va</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Filmina: "Pasos a seguir para resolver los problemas originados por un empleado con deficiencias en el desempeño del trabajo".</li></ul>
35'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proporcionar <u>in</u> <u>str</u> <u>u</u> <u>c</u> <u>i</u> <u>o</u> <u>ne</u> <u>s</u> <u>para</u> <u>la</u> <u>re</u> <u>ali</u> <u>za</u> <u>ci</u> <u>o</u> <u>n</u> <u>de</u> <u>la</u> <u>di</u> <u>n</u> <u>á</u> <u>m</u> <u>i</u> <u>c</u> <u>a</u> <u>de</u> <u>el</u> <u>g</u> <u>r</u> <u>u</u> <u>p</u> <u>o</u>.</li><li>-Vigilar su <u>e</u> <u>je</u> <u>c</u> <u>u</u> <u>ci</u> <u>o</u> <u>n</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ejecutar los <u>pa</u> <u>so</u> <u>s</u> <u>ne</u> <u>ce</u> <u>s</u> <u>a</u> <u>ri</u> <u>os</u> <u>para</u> <u>la</u> <u>re</u> <u>ali</u> <u>za</u> <u>ci</u> <u>o</u> <u>n</u> <u>de</u> <u>la</u> <u>di</u> <u>n</u> <u>á</u> <u>m</u> <u>i</u> <u>c</u> <u>a</u> <u>de</u> <u>el</u> <u>g</u> <u>r</u> <u>u</u> <u>p</u> <u>o</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desempeño de roles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Argumento número 1 para el desempeño de roles. *</li></ul>

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 125 - 130.

CONTINUACION

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
25'	-Propiciar y moderar el intercambio de puntos de vista.	-Manifestar puntos de vista.	-Participativa.	-
20'	-Exponer los pasos a seguir para conservar el desempeño deseado.  -Contestar las preguntas formuladas.	-Escuchar la exposición del instructor.  -Formular preguntas.	-Expositiva.	-Filmina: "Pasos a seguir para conservar el desempeño deseado".
35'	-Proporcionar instrucciones para la realización de la dinámica de grupo.  -Vigilar su ejecución.	-Ejecutar los pasos necesarios para la realización de la dinámica de grupo.	-Desempeño de roles.	-Argumento número 2 para el desempeño de roles.*
25'	-Propiciar y moderar el intercambio de opiniones sobre la dinámica de grupo.	-Manifestar opiniones sobre la dinámica de grupo.	-Participativa.	-

\* Ibid., p. 136 - 140.

**Tema No. 7**

**Análisis del Proceso Motivacional de un Empleado con Problemas de Desempeño en el Trabajo y Conservación del Desempeño Deseado.**

**Objetivos.**

Al finalizar este tema el gerente:

- identificará los pasos a seguir para resolver los problemas suscitados por los empleados con deficiencias en el desempeño del trabajo
- reconocerá los pasos que le permiten conseguir la conservación del desempeño deseado.

**Medios de Apoyo.****Técnicas de Capacitación.****Técnica: Expositiva**

Desempeño de roles

**Equipo.**

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico

Filminas

Hojas de Rotafolio

Argumento para el Desempeño de roles

**Actividades.**

**Expresiva: (Instructor)**

- expondrá los pasos a seguir para resolver los problemas ori

- guiados por los empleados con deficiencias en el desempeño, así como los pasos a seguir para conservar el desempeño deseado
- contestará las preguntas que le sean formuladas
- proporcionará las instrucciones requeridas para la realización de la dinámica de grupo "Desempeño de roles"
- vigilará su ejecución
- propiciará el intercambio de opiniones y puntos de vista.

#### Exposición.

Cuando se nos presenta el caso de un empleado que muestra un desempeño poco satisfactorio en el trabajo, es menester del gerente poner inmediata atención en él, ya que si se dejara pasar tiempo, el subordinado podría pensar que está actuando de manera satisfactoria, lo cual de acuerdo con la técnica de modificación de conducta podría ocasionar que ese o esos comportamientos se vuelvan a presentar.

Claro está que el llamar la atención al empleado sobre su desempeño ocasionará que éste se muestre defensivo, hostil, pasivo, agresivo; no obstante que se haga mención sobre su desempeño y comportamiento en lugar de poner atención en su actitud o personalidad.

Por lo tanto en estos casos lo aconsejable en primer término será: a) hablar sobre el problema que se desea tratar y b) hablar sobre el futuro y solución que se dará al mismo, más que hablar de la causa y el pasado.

Ahora bien, una vez que se ha tomado en cuenta lo anterior el gerente tendrá que definir el problema de desempeño, para esto,

Mager (1970) refiere que el problema de desempeño es la discrepancia existente entre la forma en que uno realiza su trabajo y la forma en que se espera se haga el mismo.

Claro está que es responsabilidad del gerente saber determinar si esa discrepancia se debe a que el empleado no posee la habilidad o bien si el problema se centra en la motivación.

Si la habilidad es el problema del subordinado, lo más aconsejable será proporcionarle el entrenamiento o capacitación requeridos. Si el problema radica en la motivación se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Ponga atención en el problema de desempeño, no en el empleado. Atienda a los comportamientos que no se apegan a las normas. quede claro en usted que el problema no es negociable deberá ser resuelto.
- Pida ayuda al empleado para resolver el problema. Permita que el empleado exponga sus propias ideas para después manifestar las suyas. La persona que tiene el problema probablemente tendrá mejores ideas de cómo resolverlo; por lo tanto solicítelas abiertamente expresando: "¿Cuáles son tus ideas?" o "¿Explicame las ideas que tienes para resolver el problema?", la pregunta debe impedir que el empleado emita un "si" o un "no" como respuesta, si preguntáramos ¿tienes alguna idea?. Una vez que el subordinado ha aportado sus ideas el gerente podrá manifestar las suyas, no hay que olvidar que cuando una persona siente como propias las decisiones, es más fácil que las lleve a cabo.

- Pongase de acuerdo sobre los pasos que cada quién va a tomar y anótelos. En el momento que se pone por escrito un plan, se formaliza la acción y además se incrementa la autoestima del empleado, al hacerle notar que sus ideas han sido aceptadas. Si se necesitara rechazar alguna idea es pertinente dar una explicación del porqué no es adecuada la misma.
- Expresa la confianza que tiene en la capacidad del empleado para corregir el problema. Sea auténtico, si le es posible ofrecer un ejemplo anterior en el cual el empleado ya haya solucionado un problema similar menciónalo. Profetice éxito en la resolución del problema, hay que recordar lo referido por Korman: mientras más alta sea la percepción que tiene - el empleado sobre su competencia más alto será el desempeño demostrado en el trabajo. (1971)
- Fije una fecha para la revisión. Es necesario que exista un compromiso tanto del gerente como del empleado, de las acciones que tomarán entre la plática inicial del problema y la resolución del mismo.
- Elogie al empleado en cuanto muestra el primer indicio de mejora en el desempeño del trabajo. Recordemos la técnica de moldeamiento en la modificación de la conducta organizacional, por lo tanto no esperemos a ver que el problema se encuentra totalmente resuelto para reforzar positivamente; deberá ponerse atención a la más pequeña mejora para reforzarla y aumentar la probabilidad de que el comportamiento - del empleado permita resolver el problema.

### Conservación del Desempeño Deseado.

Aunque hemos dado prioridad a la resolución de un problema de desempeño, también se considera de importancia mencionar los pasos a seguir con aquel empleado que ya ha superado los problemas o bien con aquellos que no teniéndolos requieren la -- atención muy especial del gerente, pues como ya dijimos, refi<sup>ri</sup>endonos a la modificación de conducta: cuando a un buen desempeño le sigue una consecuencia favorable para la persona - que lo realizó, se incrementa la probabilidad de aumentar la calidad del mismo.

Esto se puntualiza, ya que por naturaleza humana, tendemos a poner atención en las cosas cuando andan mal y nos olvidamos de que con frecuencia en el ambiente laboral se presentan --- comportamientos en los empleados muy favorables que ignoramos. A continuación se señalarán los pasos de acción para conser-- var el desempeño deseado:

1. Describa las áreas del desempeño que son superiores a lo - normal y explique por qué merecen reconocimiento especial.
  - Elogie desempeños y conductas específicas, no exprese una aprobación general.
  - Explique el porque se les está elogiando, con esto se elimi<sup>na</sup> el riesgo de mostrarse falso o insincero.
2. Pregunte que puede hacer para ayudar al empleado a mantener el desempeño superior. Resulta conveniente preguntar "¿Qué puedo hacer para ayudarte a mantener este desempeño?". Con esto los subordinados tendrán la oportunidad de brindarnos

sugerencias o peticiones que ayuden a la ejecución de objetivos, sin embargo si se presenta la situación de tener que rechazar una petición, el gerente deberá hacerlo explicando el porqué.

3. Indique exactamente que acción se tomará. El gerente debe hacer un resumen de los compromisos mutuos que se establecieron con la pregunta anterior. Sea concreto, los comentarios vagos y las generalidades no motivan a los empleados.
4. Exprese el aprecio personal e indique que la organización se da cuenta del desempeño superior. Utilice el pronombre "yo", ya que este define las responsabilidades que cada integrante de la organización posee, le da a conocer al empleado que tanto usted como la organización saben reconocer su esfuerzo.

#### Desempeño de Roles.

En él se representará la implantación de los pasos de acción de ambos tópicos tratados en dos casos específicos.

#### Objetivo:

- Representar (teatralizar) un caso concreto, de tal forma que puedan los participantes comprender mejor la actuación que deben tener en la vida real.

#### Materiales:

- Argumento que ejemplifique los pasos a seguir para la resolución de un problema de desempeño en el trabajo.
- Argumento que ejemplifique los pasos a seguir para conservar el desempeño deseado.

- Sala amplia con dos sillas y un escritorio para lograr la ambientación.

Desarrollo:

- se solicitará la participación voluntaria de dos miembros del grupo
- se les entregará a cada uno los argumentos, solicitándoles que procuren vivenciar el papel que les ha tocado
- se vigilará que el desarrollo de la acción no sea interferido hasta que concluya
- una vez concluido se procederá a promover la discusión del problema o situación contenida en los argumentos.

Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición sobre los pasos a seguir para resolver los problemas suscitados por un empleado con un desempeño deficiente, asimismo, aquellos implicados en la conservación del desempeño deseado
- formularán preguntas
- llevarán a cabo los pasos necesarios para el desarrollo del Desempeño de roles
- proporcionarán opiniones y puntos de vista.

Bibliografía.

- ROSENBAUM, B.L,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVARDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.

APPENDICE

**Pasos a Seguir para Resolver los Problemas Originados por un Empleado con Deficiencia en el Desempeño del Trabajo.**

- **Ponga Atención en el Problema de Desempeño no en el Empleado**
- **Pida Ayuda al Empleado para Poder Resolver el Problema**
- **Pongase de Acuerdo sobre los Pasos que cada Quién va a Tomar y Anótelos**
- **Expresa la confianza que Tiene en la Capacidad del Empleado para Corregir el Problema**
- **Fije una fecha para la Revisión**
- **Elogie al Empleado en Cuanto muestre el Primer Indicio de Mejoría en el Desempeño del Trabajo**

**Pasos de Acción para Conservar el Desempeño Deseado.**

1. **Describa las Areas de Desempeño que son Superiores a lo Normal y Explique por que Merecen Reconocimiento Especial.**
2. **Pregunte que Puede Hacer para Ayudar al Empleado a Mantener el Desempeño Superior.**
3. **Indique Exactamente que Acción se Tomará.**
4. **Expresa el Aprecio Personal e Indique que la Organización se Da Cuenta del Desempeño Superior.**

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 8 Asesoramiento del Empleado Tenso o Frustrado.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente identificará los pasos a seguir para proporcionar asesoramiento a un empleado tenso o frustrado.

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
40'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Exponer los conceptos y orígenes de la tensión y frustración, así como los pasos a seguir para proporcionar asesoramiento.</li><li>-Contestar las preguntas formuladas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escuchar la exposición del instructor.</li><li>-Formular preguntas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Expositiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Filmina: "Síntomas de tensión" y "Pasos de acción para asesorar a un empleado tenso o frustrado".</li></ul>
45'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Presentar las indicaciones para llevar a cabo la dinámica de grupo.</li><li>-Vigilar su ejecución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar los pasos indicados para el desarrollo de la dinámica de grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desempeño de roles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Argumento número 3 para el desempeño de roles. *</li></ul>
25'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Propiciar y moderar el intercambio de opiniones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Manifestar opiniones sobre el tema en cuestión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Participativa.</li></ul>	-

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 146 - 153.

**Tema No. 8****Asesoramiento del Empleado Tenso o Frustrado.****Objetivo.**

Al finalizar este tema el gerente identificará los pasos a seguir para proporcionar asesoramiento a un empleado tenso o -- frustrado.

**Medios de Apoyo.****Técnicas de Capacitación.****Técnica: Expositiva****Desempeño de roles****Equipo.****Retroproyector****Rotafolios****Pizarrón****Material Didáctico.****Filminas****Hojas de Rotafolio****Argumento para el Desempeño de roles****Actividades.****Expresiva: (Instructor).**

- expondrá los conceptos y orígenes de la tensión y frustración del empleado, así como los pasos a seguir para proporcionar asesoramiento
- contestará las preguntas formuladas por los participantes
- presentará las indicaciones pertinentes para la realización del Desempeño de roles

- propiciará el intercambio de opiniones y puntos de vista.

Exposición.

A menudo en el ambiente laboral se presentan ciertos síntomas en los empleados, debidos a factores de tensión o frustración que contribuyen a la pérdida de la motivación, siendo función del gerente conocer las señales de los mismos, a fin de poder tomar las medidas necesarias para prevenir un deterioro en el desempeño del empleado.

Cabe mencionar antes de continuar, definir lo que entendemos por tensión y frustración.

La tensión "es un estado de sobreexcitación", representa todas aquellas presiones que el individuo percibe y que manifestará a través de diversos síntomas perjudiciales para su desempeño en el trabajo.

Los síntomas típicos de la tensión son:

- alta presión sanguínea
- trastornos digestivos
- inestabilidad emocional
- sentimientos de incapacidad para resolver las situaciones
- actitudes poco cooperativas
- problemas de insomnio
- uso excesivo de alcohol y/o cigarrillos
- incapacidad para relajarse
- preocupación crónica
- nerviosismo y tensión

Por lo general la tensión ataca tanto a subordinados como a gerentes y su duración estará en función de las causas que la provocaron y la habilidad que tenga cada individuo para manejarla. Las causas podrían ser de diversa índole como: familiares, personales y del trabajo mismo.

Dentro de las personales cabría mencionar algún tipo de enfermedad, una situación de divorcio o matrimonio; en cuestiones

familiares por ejemplo; pérdida de un ser querido o enfermedad del mismo.

En el trabajo cabe mencionar: sobrecarga de trabajo, presiones de tiempo originadas por una supervisión deficiente, clima laboral inseguro, autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades, ambigüedad de papeles, en este caso se esperan cosas diferentes de las que desarrolla el empleado en su trabajo, diferencias entre los valores de la compañía y los del empleado, despido temporal y frustración.

Sobre la frustración diremos: que esta es el resultado de una necesidad o motivación que es bloqueada para conseguir su realización. La agresión es una reacción típica de la frustración así como la apatía, los desordenes físicos y la hostilidad.

La frustración suele originarse por:

- compañeros que obstaculizan la realización de la meta del empleado
- por el trabajo mismo
- el medio ambiente
- capacidad del individuo no acorde con la meta

Por lo general mientras más fuerte es una necesidad o motivación, mayor será la frustración experimentada por el individuo.

Cuando el gerente o administrador se ha decidido a propiciar la situación laboral para que un empleado se sienta motivado deberá preparar el camino y brindar apoyo a fin de que las metas derivadas de estas motivaciones sean alcanzadas, en caso contrario lo único que estaremos generando serán frustraciones.

Asimismo es aconsejable someter a cierta tensión a los empleados para conseguir un rendimiento favorable, sin embargo cuando esta alcanza niveles altos, su efecto será contrario.

Los pasos a seguir para brindar asesoramiento a un empleado - con los problemas antes mencionados serán:

- Manifieste al empleado que ha observado un cambio en su conducta y no en el desempeño de trabajo, que lo ha hecho decirse a hablar con él.
- Pida al empleado, le hable sobre los problemas que le hacen comportarse de esa manera.
- Muestre comprensión escuchándolo activamente. Escuche toda la problemática, no se sienta tentado a emitir consejos inmediatos.
- Discuta las causas de tensión o frustración, así como los síntomas. A través de mencionar el cambio de conducta o sea los síntomas, usted podrá llegar a saber de las causas de las mismas.
- Pida sugerencia al empleado sobre la forma en que se podrían resolver las causas de tensión o frustración y ofrezca sus propias ideas. Es importante que sea primero el empleado el que aporte sus ideas, con esto adquirirá una responsabilidad en el curso de acción a seguir y sentirá además que puede - manifestar ideas constructivas y valiosas por lo que crecerá su autoestima.

Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada uno puede tomar.

Evite entablar compromisos vagos como: "vamos a investigar-

lo" o "vamos a pensarlo", deberá precisar los pasos que va a seguir cada quien para resolver el problema, poniéndolo - por escrito.

- Manifieste que valora usted al empleado y que desea que ten ga éxito. Si usted expresa confianza y apoyo hacia el emplea do, asegurará que el plan de acción propuesto será realiza do.
- Fije una fecha para revisión. Resulta imprescindible que us ted fije una fecha y hora exacta para volver a tener una -- plática con el subordinado y ver los avances alcanzados, es to reafirma el compromiso.

Estos pasos se encuentran encaminados a la resolución de un - problema de tipo laboral que puede afectar el desempeño ya -- que usted estará implicado en el forzosamente, sin embargo si el problema es de tipo personal usted como gerente no es ni - consejero profesional ni psicoterapeuta, lo cual limita las - acciones que pueda tomar en el mismo. En tal caso no dude en indicarle al empleado con que persona del Departamento de Per sonal o Médico podría recurrir.

#### Desempeño de Roles.

En el se representará la implantación de los pasos de acción para proporcionar asesoramiento a un empleado tenso o frustra do.

El objetivo y desarrollo del mismo, son similares a los enun ciados en el tema no. 7 y los materiales ya fueron menciona dos en el cronograma.

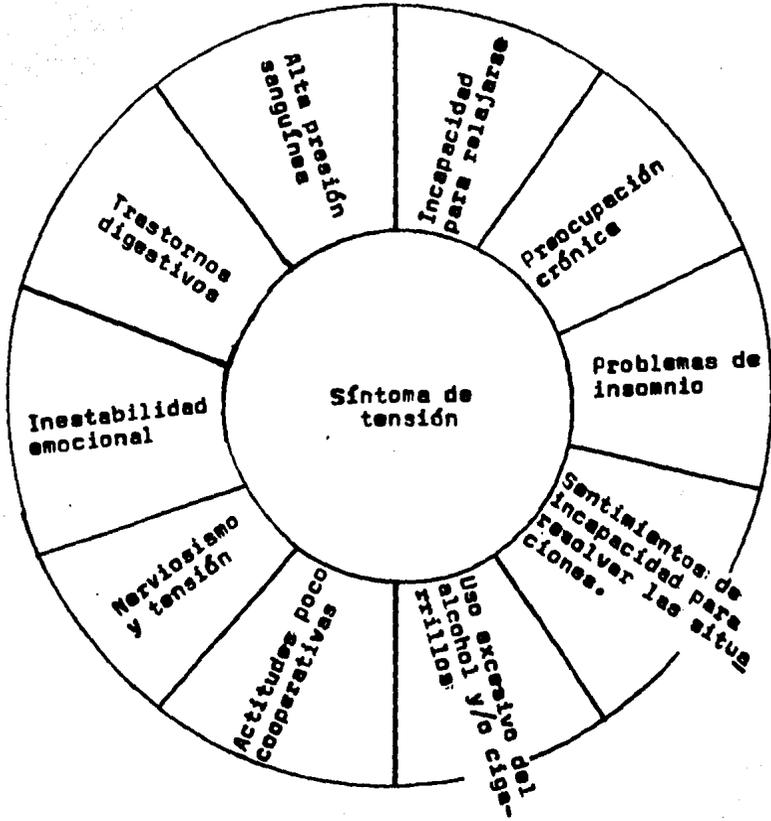
Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición sobre los conceptos de tensión y - frustración, así como los pasos a seguir para proporcionar asesoramiento
- formularán preguntas
- realizarán los pasos indicados para el desarrollo del De -- sempeño de roles
- manifestarán opiniones y puntos de vista sobre el tema en - cuestión.

Bibliografía.

- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVERDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.
- DAVIS, K.,  
El Comportamiento Humano en el Trabajo,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.
- ROSENBAUM, B.L.,  
Cómo Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.

**A P E N D I C E**



**Pasos de Acción para Asesorar a un Empleado Tensionado o Frustrado**

1. Manifieste al empleado que ha observado un cambio en su conducta.
2. Pida al empleado, le hable sobre los problemas que le hacen comportarse de esa manera.
3. Muestre comprensión escuchándolo activamente.
4. Discuta las causas de tensión o frustración, así como los síntomas.
5. Pida sugerencia al empleado sobre la forma en que se podrían resolver las causas de tensión o frustración y ofrezca sus propias ideas.
6. Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada uno puede tomar.
7. Manifieste que valora usted al empleado y que desea que -- tenga éxito.
8. Fije una fecha para revisión.

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 9 Solución de Conflictos entre Empleados.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente, señalará un curso de acción en la solución de conflictos entre empleados.

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
60'	-Exponer los aspectos y pasos a seguir en la resolución de conflictos.	-Escuchar al instructor.	-Expositiva va.	-Filminas: "Los cuatro tipos de conflicto personal" y "Pasos de acción para la solución de conflictos entre empleados".
40'	-Presentar las indicaciones para la ejecución de la dinámica de grupo.  -Vigilar su ejecución.	-Llevar a cabo los pasos indicados para el desempeño de roles.	-Desempeño de roles.	-Argumento número 4 para el desempeño de roles.*
20'	-Propiciar y moderar el intercambio de opiniones.	-Manifestar opiniones sobre el desempeño de roles.	-Participativa.	-
120'	-Proporcionar las instrucciones para la realización del Juego vivencial.	-Realizar los pasos necesarios para la realización del Juego vivencial.	-Juego vivencial "Estilos de Conflicto".	-Hoja: "Hoja de trabajo sobre estilos de conflicto". &

\* Vid., ROSENBAUM, OP. cit., p. 158 - 165  
& Vid., TOTELA MYERS, M. Y MYERS, G.E., OP. cit., p. 445 - 447.

Tema No. 9

Solución de Conflictos entre Empleados.

Objetivo.

Al finalizar este tema el gerente identificará un curso de --  
acción en la solución de conflictos entre empleados.

Medios de Apoyo.

Técnicas de Capacitación.

Técnica: Expositiva

Desempeño de roles

Juego Vivencial "Estilos de Conflicto"

Equipo.

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Argumento para el Desempeño de roles

Hoja de Trabajo sobre Estilos de Conflicto.

Actividades.

Expresiva: (Instructor).

- expondrá los aspectos y pasos referentes a la solución de -  
conflictos
- contestará las preguntas planteadas
- presentará las indicaciones pertinentes para la realización  
del desempeño de roles y el juego vivencial.

- moderará la ejecución del desempeño de roles y el juego vicencial

- propiciará el intercambio de opiniones y puntos de vista.

Exposición.

Tradicionalmente se ha considerado el conflicto como algo malo y evitable, relacionado sólo con individuos indeseables, asociado con la agresión, enojo, violencia, lucha física y verbal; es innegable que los efectos negativos potenciales del conflicto son muy reales, ya que en gran escala tenemos los conflictos entre naciones que desencadenan guerras y en menor escala pero no menos dolorosos se encuentran los divorcios, separaciones, renunciaciones etc.

No obstante los contemporáneos como Kelly (1970), lo consideran como algo inevitable " el conflicto es un concomitante inevitable del cambio y es útil si se controla ".\*

El conflicto es un suceso natural dentro de cualquier relación.

Lo que importa en general no es la existencia del conflicto sino la forma en que es manejado. Los conflictos suelen ser constructivos y destructivos. El conflicto suele ser destructivo cuando:

- consume mucha energía a los empleados y deja poca para el trabajo, ya que el individuo se suele afectar, por lo cual disminuye su nivel de motivación

- interfieren con el trabajo y causan hostilidades interpersonales de tal forma que los empleados son incapaces o no muestran disposición para trabajar en equipo.

\* cit. pos., DESSLER, G., Organización y Administración, p. 135.

- conduce al conservadurismo y conformismo con tal de no originar un conflicto
- es vicioso y violento y presenta una situación en la cual una persona pueda ganar para que otra pierda
- ocasiona un elevado cambio de personal, ausentismo
- impide la coordinación de grupo y la implantación de tareas que requieren actividades interdependientes
- distorsiona la información o retiene la información necesaria
- origina la disminución o desaparición de la comunicación -- entre las personas.

No obstante el conflicto tiende a activar y motivar a la gente ya que existen personas que sólo luchan cuando se presenta una situación de competencia. El conflicto puede propiciar la innovación, la creatividad y el cambio, porque si se suprime este existen pocas probabilidades de que surjan ideas creativas.

Existen tres tipos de conflicto: a) personal b) interpersonal y c) organizacional.

a) Los conflictos personales se suscitan en un individuo cuando experimenta necesidades, deseos o valores conflictivos, -- frustraciones que provienen de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad.

Existen cuatro tipos de conflictos personales:

- Acercamiento-acercamiento: Atraen dos objetos-meta al mismo tiempo, pero sólo uno de ellos puede alcanzarse. Ejemplo: El presidente de la compañía debe decidir si compra un Mercedes o un Jaguar.
- Acercamiento-evación: La meta tiene características ---

atractivas y negativas de igual fuerza.

Ejemplo: Un estudiante universitario desea ingresar a una maestría para obtener ese grado adicional, pero sabe que debe esforzarse mucho durante dos años.

- Evación-evación: Se enfrenta uno a uno a dos posibilidades, ambas negativas. Este es el síndrome de "de los males el menor".

Ejemplo: Un empleado debe elegir entre quedarse hasta tarde en la oficina o asistir el sábado para terminar su trabajo atrasado.

- Doble acercamiento-evación: Se enfrenta uno a dos o más objetivos-meta, hacia los cuales presenta por lo menos un impulso de acercamiento y un impulso de evación.

Ejemplo: Un individuo debe decidir si debe aceptar o no un nuevo puesto con más prestigio y mayor sueldo, que consumiría gran parte del tiempo que en la actualidad dedica a su familia.\*

El conflicto personal se puede presentar cuando algo se interpone en la realización de una meta, también la discrepancia de valores y roles suelen ser causa de conflictos que se darán cuando una persona con cierta ideología o valores no se ajusta a los predominantes en una organización.

b) El conflicto interpersonal se origina por diferencias individuales y recursos limitados. En este caso las diferencias individuales son causa de conflicto como la edad, sexo, actitudes, creencias, valores, experiencia y adiestramiento.

Los recursos limitados también ocasionan conflictos interpersonales en virtud de que en cualquier organización, los recursos financieros, humanos y técnicos son limitados, se presenta la competencia cuando cada persona tiene que luchar para obtener personal, espacio, mobiliario, información, poder, presupuesto etc.. La diferenciación de roles, jerarquía, status y responsabilidades suelen ocasionar también conflictos, cuando las personas no aceptan el papel, la función y la relación

\* TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., Administración....., p. 231.

que guardan para con el resto de miembros de la organización

c) El conflicto organizacional deriva de la estructura misma de la organización, por ahora no se realizará un análisis --- exhaustivo sobre los motivos que lo originan, nos avocaremos a los conflictos personales e interpersonales.

Existen tres categorías para manejar el conflicto:

- evasión
- defusión
- confrontación

Evación.

Con la evitación se tiene la esperanza que si se pasa por alto la situación conflictiva o desagradable, esta se alejará y no habrá necesidad de manejarla. Las personas tienden a evitar - un conflicto adoptando un comportamiento de retirada como es el caso de aquella persona que se retira de una habitación, - deja un trabajo, se queda dormida durante una reunión o pretende estar muy distraída en otra actividad. Hay quien se satura de trabajo y por lo tanto, no tiene tiempo de entablar - relaciones interpersonales. Algunas personas suavizan los conflictos con el fin de evitarlos y otros más niegan el conflicto, cambiando el tema de una conversación, existen individuos que bromean y distraen a los demás. Estas estrategias se utilizan cuando las personas se sienten amenazadas por el conflicto y temen no poderlo manejar satisfactoriamente. Evitar el - conflicto no resuelve nada y lo más probable es que se vuelva a suscitar.

### Defusión.

La estrategia de defusión consiste en ganar tiempo hasta que se calmen los ánimos y ceda la intensidad de los sentimientos, si se utiliza esta estrategia para dar oportunidad a decidir un curso de acción y calmar los ánimos, resulta productiva, sin embargo si lo que se pretende es calmar la situación sin tratar de resolver el conflicto, se convierte en una estrategia de evitación.

### Confrontación.

La estrategia de confrontación propone tres categorías:

- ganar-perder
- perder-perder
- ganar-ganar

La estrategia de ganar-perder, se basa en el poder, apoyándose en que para la resolución de un conflicto una persona debe ganar y la otra perder. Aunque a corto plazo se gana una discusión y se demuestra la autoridad, a largo plazo se debilita la posición del gerente, ya que los empleados se sentirán gobernados por la fuerza de la autoridad. El conflicto en este caso se suele resolver amenazando a los empleados con el despido, la reubicación o asignación de un trabajo difícil o desagradable que lejos de suavizarlo lo acrecenta.

Otra modalidad de la estrategia de ganar o perder la constituye el acarreo, que se presenta a través de la votación mayoritaria, cuando una discusión se interrumpe con rapidez y se piden votos. Si se da esto con frecuencia y un grupo siempre es

minoría las pérdidas se considerarán derrotas personales.

El apego a las reglas para solucionar un conflicto es otra estrategia de ganar-perder, con esta táctica lo que se está efectuando es escoltarse detras de las políticas o reglamentos de la organización, ya que el gerente no desea asumir la responsabilidad de negar una solicitud particular. Cuando esta estrategia, es utilizada los conflictos no se resuelven y sólo se evaden y desplazan hacia arriba.

La estrategia de perder-perder o de compromiso, pretende establecer un justo medio que no satisfaga a nadie en particular, cuando se vuelve una pauta habitual de resolución de conflictos una de las partes puede pensar que la otra está más interesada por evitar que gane que por la resolución del problema. La estrategia de ganar-ganar, representa un síntoma que debe resolverse, más que una batalla a ganar y además el conflicto puede manejarse de tal forma que nadie pierda.

El manejo del conflicto mediante la solución de problemas permite resolver diferencias, se hará hincapie en esto más que - en demostrar quien tiene la razón o quien tiene la culpa.

La estrategia de ganar-ganar ocasiona que las personas involucradas sientan mayor confianza, entendimiento y respeto, aunque esto puede parecer ingenuo la verdad es que resulta pro-ductivo ya que en lugar de sustentar una batalla se trata de resolver un problema que puede satisfacer necesidades y se desarrolla la creatividad.

Siguiendo esta estrategia se mencionan los siguientes pasos -

de acción para la solución de conflictos entre empleados:  
Se iniciará desde un punto de divergencia para llegar a la --  
convergencia de acuerdo con Kuriloff.

- En privado, describa a las partes en conflicto lo que ha -- observado y porque le preocupa. Centrese a hacer su observación sobre la conducta, en lugar de decir "no están coope-- rando", debe ser concreto y decir por ejemplo "he notado -- que no reemplazas a María cuando le toca su descanso y tú - María tampoco sustituyes a Beatriz en su hora de descanso", además se deberá explicar el porqué preocupa el asunto, ya que forzosamente está relacionado con el trabajo.
- Pida a cada uno de los involucrados que describa sin inte - rrupciones por parte del otro, los puntos que causan proble mas entre ellos. Anime a cada una de las partes a externar sus sentimientos y opiniones, controle que cada empleado -- pueda hablar sin interrupciones.
- Escuche activamente lo que cada empleado diga del problema. Al hacerlo el gerente no toma posición propia y sí consigue que cada empleado externe sus sentimientos, lo cual tendrá tres propósitos: a) se situará como tercera parte que escu - cha y entiende ambos puntos de vista; b) captará la esencia del conflicto y cómo lo ve cada persona; c) ayudará a ambas partes a descargar sus emociones.
- Pida a cada empleado que repita el punto de vista del otro y a éste que reconozca la veracidad de la descripción. Esta repetición tiene como objetivo que ambas personas hablen --

- del mismo asunto y a la vez ejerce un efecto calmante. El gerente debe cuidar la exactitud de lo que repite el receptor.
- Señale las áreas de similitud como: intereses y objetivos, así como los puntos en que depende un empleado del otro. Aquí empieza la fase de convergencia, en todo conflicto hay áreas de interés común, existen necesidades, metas y motivos semejantes. Acentúe la idea de que éstas se podrían realizar con un esfuerzo conjunto. Ponga atención a las cualidades y aportaciones de cada parte.
- Pida a cada empleado que haga sugerencias para resolver el problema. Serán las personas involucradas las que deben proponer acciones positivas definidas; el que una de las partes diga: "voy a hacer todo lo que pueda para no pelearme contigo", no constituye una acción definida.
- Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada quien va a tomar, y fije una fecha para revisión. Apunte las sugerencias viables de cada parte y resuma los pasos de acción que se han propuesto.
- Pida a cada empleado que se comprometa a llevarlo a cabo. Fije una fecha cercana para revisión, esto puntualizará que el conflicto debe resolverse y que el gerente no va a dejarlo en el aire.

#### Desempeño de Roles.

En el se representará la implantación de los pasos de acción para la resolución de conflictos entre empleados.

El objetivo y desarrollo del mismo son similares a los realizados en los temas 7 y 8 y los materiales ya fueron citados en el cronograma.

Juego Vivencial: "Estilos de Conflicto".\*

Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición sobre los aspectos y pasos referentes a la solución de conflictos entre empleados
- formularán preguntas
- realizarán los pasos indicados para el desarrollo del desempeño de roles y el juego vivencial
- manifestarán opiniones sobre el tema y ejercicios en cuestión.

Bibliografía.

- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVERDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.
- DESSLER, G.,  
Organización y Administración,  
Colombia, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1979.
- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.,  
Administración mediante Comunicación,  
México, Mc Graw Hill, 1983.

\* Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op.cit., p. 444 - 445.

**A P E N D I C E**

### Los Cuatro Tipos de Conflicto Personal.

1. Acercamiento - acercamiento: Atraen dos objetos-meta al -- mismo tiempo, pero sólo uno de ellos puede alcanzarse.
2. Acercamiento - evasión: La meta tiene características atra<sub>c</sub>tivas y negativas de igual fuerza.
3. Evasión - evasión: Se enfrenta uno a dos posibilidades, -- ambas negativas. Este es el síndrome "de los males el menor".
4. Doble acercamiento - evasión: Se enfrenta uno a dos o más objetos-meta, hacia los cuales presenta por lo menos un -- impulso de acercamiento y un impulso de evasión.

### **Pasos de Acción para la Solución de Conflictos entre Empleados**

- 1. Describa a las partes en conflicto lo que ha observado y - porqué lo preocupan.**
- 2. Pida a cada uno de los involucrados que describa sin interrupciones por parte del otro, los puntos que causan problema entre ellos.**
- 3. Escuche activamente lo que cada empleado diga del problema**
- 4. Pida a cada empleado que repita el punto de vista del otro y a este que reconozca la veracidad de la descripción.**
- 5. Señale las áreas de similitud como intereses y objetivos, así como los puntos en que depende un empleado del otro.**
- 6. Pida a cada empleado que haga sugerencias para resolver el problema.**
- 7. Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada quien va a tomar y fije una fecha para revisión.**
- 8. Pida a cada empleado que se comprometa a llevarlo a cabo.**

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 10 Manejo de la Acción Correctiva.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema, el gerente señalará los pasos a seguir al realizar una acción correctiva formal.

DURACION	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	TECNICA	MATERIAL
35'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Exponer los <u>pa</u> sos a seguir - el realizar -- una acción co-- rrectiva for-- mal.</li><li>-Contestar las preguntas for-- muladas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Escuchar la expo sición del ins-- tructor.</li><li>-Formular pregun-- tas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Expositi<u>va</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hojas de rotafolio</li><li>Filmina: "Los pa-- sos a seguir para el manejo de la -- acción correctiva formal".</li></ul>
35'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proporcionar - las indicacio-- nes para la -- realización -- del desempeño de roles.</li><li>-Vigilar su eje cución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar los pa-- sos indicados pa-- ra el desarrollo del desempeño de roles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desempeño de roles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Argumento número 5 para el desempeño de roles.*</li></ul>
20'	<ul style="list-style-type: none"><li>-Propiciar y mo-- derar el inter-- cambio de opi-- niones y pun-- tos de vista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Manifestar opi-- niones sobre el desempeño de ro-- les.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Participa<u>tiva</u>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>

\* Vid., ROSENBAUM, op. cit., p. 170 - 175.

Tema No. 10

Manejo de la Acción Correctiva.

Objetivo.

Al finalizar este tema el gerente señalará los pasos a seguir al realizar una acción correctiva formal.

Medios de Apoyo.

Técnicas de Capacitación.

Técnica: Expositiva

Desempeño de roles

Equipo

Retroproyector

Rotafolios

Pizarrón

Material Didáctico.

Filminas

Hojas de Rotafolio

Argumento para el Desempeño de roles

Actividades.

Expresiva: (Instructor)

- expondrá los pasos a seguir al realizar una acción correctiva formal
- contestará las preguntas que le sean formuladas
- presentará las indicaciones pertinentes para la realización del Desempeño de roles
- moderará la ejecución del Desempeño de roles
- propiciará el intercambio de opiniones y puntos de vista.

### Exposición.

En todo ambiente laboral debe el gerente o administrador fijar una disciplina positiva, por lo general el grupo en sí, se en carga de hacer que esta se conserve de tal forma que pocas ve ces el gerente debe intervenir para hacer cumplir las reglas, sin embargo no debe dudar hacerlo si se presentara el caso. Asimismo el gerente no debe cambiar la disciplina de modo ar- bitrario ya que esto provocaría que se le perdiera el respeto y la cooperación.

La secuencia típica del castigo bajo la disciplina progresiva es:

- aviso verbal
- aviso por escrito
- suspensión disciplinaria
- despido

Los pasos de acción para el manejo de la acción correctiva -- formal son:

- Defina el problema de falta de mejoría desde la conversa -- ción anterior. Haga mención a la conducta, si usted hace re ferencia a la personalidad o actitud del empleado, lo que - conseguirá es que se ponga a la defensiva.
- Pregunte al empleado porqué mantiene la misma conducta y es cuche activamente su respuesta. No solicite una excusa, ati enda a la causa de la violación de la regla.
- Si usted va a aplicar una acción disciplinaria, indique que acción va a tomar y el porqué. Cuando usted ha decidido rea

lizar una acción disciplinaria, explique al empleado el efecto o problema que ha ocasionado su comportamiento y exprese claramente la acción que va a llevar a cabo. También deberá expresarse la consecuencia positiva que el empleado podría obtener una vez que haya resuelto el problema.

Cuando la acción correctiva se hace por escrito se deberá señalar que después de cierto tiempo o a través de que manera se incluirá otro memorandum en el expediente del empleado que señale la solución del problema.

- Llegue a un acuerdo con el empleado sobre las acciones específicas que este puede realizar para resolver el problema. El gerente deberá ser específico, concreto y no aceptar una frase como "haré lo mejor que pueda".
- Asegure al empleado que se tiene interés en ayudarlo a alcanzar el éxito, exprésele la confianza que sigue teniendo en él. No debe expresar que da por perdido el empleado o que aquella situación marca el principio del final.
- Fijar la fecha para la revisión. El empleado debe quedar convencido de que va a haber un seguimiento de su caso, al fijar una fecha y la hora, se reafirma la importancia del problema.
- Refuerce positivamente cualquier cambio deseado de conducta no espere hasta la primera sesión formal de revisión para hacerlo, elogio el cambio deseado en cuanto aparezca.

**Desempeño de roles.**

En el se representará la implantación de los pasos a seguir -

al manejar una acción correctiva.

El objetivo y desarrollo del mismo son similares a los efectuados en los temas 7, 8, y 9; los materiales ya fueron mencionados en el cronograma.

Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición de los pasos a seguir para el manejo de una acción correctiva formal
- formularán preguntas
- realizarán los pasos indicados para el desarrollo del desempeño de roles
- manifestarán opiniones sobre el tema

Bibliografía.

- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVARDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975.
- ROSENBAUM, B.L.,  
Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984.

A P E N D I C E

**Los Pasos a seguir para el Manejo de la Acción Correctiva Formal**

1. Defina el problema de falta de mejoría desde la conversación anterior.
2. Pregunte al empleado porqué mantiene la misma conducta y - escuche activamente su respuesta.
3. Si usted va a aplicar una acción disciplinaria, indique -- que acción va a tomar y el porqué.
4. Llegue a un acuerdo con el empleado sobre las acciones específicas que este puede realizar para resolver el problema.
5. Asegure al empleado que se tiene interés en ayudarlo a alcanzar el éxito.
6. Fije la fecha para la revisión.
7. Refuerce positivamente cualquier cambio deseado de conducta, no espere hasta la resolución completa del problema.

**CURSO:** Taller de Técnicas Motivacionales.

**TEMA:** 11 Toma de Decisiones en Grupo.

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Al finalizar este tema el gerente, identificará:

- las ventajas de emplear un proceso de decisión grupal
- los criterios que le permitan decidir cuando utilizar grupos de decisión
- los pasos a seguir para tomar decisiones en grupo.

DURACION	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL
30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exponer las ventajas, criterios y pasos a seguir en el proceso de decisión grupal.</li> <li>-Contestar las preguntas formuladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchar la exposición del instructor.</li> <li>-Formular preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expositiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas de rotafolio</li> <li>Filminas: "Pasos a seguir para la toma de decisiones grupal."</li> </ul>
50'	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar las instrucciones requeridas para la realización del Ejercicio de la NASA.</li> <li>-Vigilar la ejecución del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar los pasos indicados para el desarrollo del Ejercicio de la NASA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejercicio de la NASA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas: "Hoja de trabajo individual del Ejercicio NASA" "Hoja de trabajo grupal del Ejercicio NASA" y "Hoja de instrucciones para el puntaje del Ejercicio NASA" *</li> </ul>
20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fomentar y moderar la discusión de opiniones y conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifestar opiniones y conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participativa.</li> </ul>	-

\* Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op. cit., p. 435 - 437.

**Tema No. 11**

**Toma de Decisiones en Grupo.**

**Objetivo.**

**Al finalizar este tema el Gerente identificará:**

- las ventajas de emplear un proceso de decisión grupal
- los criterios que le permitan decidir cuando utilizar grupos de decisión
- los pasos a seguir para tomar decisiones en grupo.

**Medios de Apoyo.**

**Técnicas de Capacitación.**

**Técnica: Expositiva**

**Ejercicio de la NASA**

**Equipo.**

**Retroproyector**

**Rotafolios**

**Pizarrón**

**Material Didáctico.**

**Filminas**

**Hojas de Rotafolio**

**Hoja de Trabajo Individual del Ejercicio NASA**

**Hoja de Trabajo Grupal del Ejercicio NASA**

**Hoja de Instrucciones para el Puntaje del Ejercicio NASA**

**Actividades.**

**Expresiva: (Instructor).**

- expondrá las ventajas, criterios y pasos a seguir en el proceso de decisión grupal

- contestará las preguntas formuladas por los participantes
- presentará las instrucciones para la realización del Ejercicio de la NASA
- moderará la ejecución del mismo
- propiciará el intercambio de opiniones y puntos de vista.

#### Exposición.

El proceso de toma de decisiones puede definirse como: "el proceso a través del cual se escoge un curso de acción."<sup>4</sup>

Este proceso se inicia cuando se analiza un problema o situación, para terminar cuando se ha decidido el curso de acción a seguir.

Este proceso implica que: "1) las personas pueden confrontar una serie de ideas o soluciones en discusión abierta; 2) pueden formularse y expresarse juicios en relación con las solupropuestas; 3) los juicios expresados no se tratan como adecuados o inadecuados (verdaderos o falsos) sino más bien se evalúa su idoneidad o propiedad, y 4) puede surgir la solución o decisión "de ajuste óptimo" entre muchas otras, porque se la compara bien con los puntos de vista opuestos."<sup>5</sup>

Resulta de importancia tratar este tema cuando el proceso de decisiones se realiza en forma grupal, en virtud de que posibilita en primer lugar, tomar decisiones de mejor calidad que las tomadas por una sola persona, ya que no es comparable la perspectiva de análisis y la información que posee una sola persona, con la que puede generar un grupo de individuos, (Es

<sup>4</sup> HUBER, G.F., Toma de Decisiones en la Gerencia, p. 22.

<sup>5</sup> TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E. Administración ..., p. 209.

to no significa que necesariamente deberán tomarse decisiones a nivel grupal, ya que habrá ocasiones, en que la premura de tiempo, las características del grupo y del problema o situación ameriten realizarlas en forma individual).

En segundo lugar resulta muy efectivo involucrar a un grupo - en el proceso de decisión, sobre todo cuando ésta última afectará a los miembros que participaron en la elección de la misma, pues los compromete a llevarla a cabo.

Por último cabe señalar que posibilita a los miembros de una organización a desarrollar habilidades, a sentirse partícipes y responsables del curso de acción decidido, lo cual influye en el proceso motivacional del individuo hacia el trabajo.

A continuación se proporcionará una guía con los criterios que permitan decidir cuando utilizar grupos de decisión:

En primer término debemos hacer partícipes a nuestros subordinados del proceso de decisión, cuando:

- la participación del grupo, aporta y procesa la información que incrementa la calidad de una decisión
- la aceptación o comprensión de una decisión pudiera ocasionar problemas
- del proceso de decisión pueda surgir información que promueva un mayor desarrollo en los miembros de la organización
- existe tiempo para tomar una decisión a través de la participación grupal, además de que esta retribuya las suficientes ventajas
- la participación grupal en el proceso de decisión no tenga

la mínima posibilidad, ni lesione las relaciones entre subordinados

En segundo lugar podremos determinar cuando implicar a un grupo en el proceso de decisión de acuerdo con lo siguiente:

- cuando, exista una decisión no estructurada que podría llegar a estarlo mediante la interacción de un grupo de decisión
- en el caso de que la interacción del grupo pueda provocar mayor motivación del empleado hacia su trabajo
- si la participación del grupo promueve desacuerdos entre los miembros, que originan una mayor comprensión del problema, así como soluciones creativas; no obstante deberá omitirse cuando estos desacuerdos no son manejados y el grupo se vuelve incapáz de realizar sus tareas.

Como tercer punto, debemos incluirnos como miembros del grupo de decisión cuando:

- nadie pueda asumir un óptimo liderazgo
- debemos dar información al grupo, que sólo nosotros poseemos
- nuestra presencia no inhiba el trabajo del grupo.

Para concluir, el gerente deberá delegar al grupo la capacidad de tomar decisiones cuando:

- se consiga con ello ahorrar tiempo
- la delegación y la responsabilidad que la misma genere en un individuo, produzca una mayor motivación
- la calidad de la decisión, no tenga posibilidad de ser mala.

Por otra parte el dirigente de un departamento, podrá decidir

como va a estar integrado el grupo de decisión por lo que se aconseja seguir las siguientes normas al seleccionar a los miembros del mismo:

- asegúrese de que todos los miembros del grupo podrán aportar la información pertinente de acuerdo con la situación a tratar
- asegúrese de que participarán aquellas personas que saldrán afectadas con la decisión, pues como ya mencionamos esto incrementa la posibilidad de aceptación y ejecución de la misma
- no se deje guiar por estereotipos de ninguna clase (todo problema es diferente, por lo tanto sus perspectivas de solución lo serán), ni permita que las costumbres determinen como estará configurado un grupo
- designe al líder que represente al grupo, pero este dispuesto a ejercer control, si así se requiriera
- considere la posibilidad de que no todos los miembros del grupo, permanezcan durante todo el proceso de decisión, puede ser que sean citados sólo para realizar ciertas tareas y después se les regrese a sus labores.

Los pasos que deberán seguir los grupos para tomar decisiones serán los siguientes:

- Análisis del problema, el grupo deberá identificar, definir un problema y buscar las causas del mismo.
- Identificación de los componentes de la situación de decisión, con esta tarea se deberán buscar alternativas de solución, establecer criterios y considerar condiciones futuras.

- Estimación de los componentes de la situación de decisión, esta tarea será delegada a los subordinados, los cuales se encargarán de calcular la probabilidad de obtener ciertos resultados o ciertos rendimientos.
- Diseño de alternativas, esta tarea propicia la interacción, puesto que su objetivo se centra en crear una alternativa o curso de acción muy superior a cualquier otra.
- Elección de una alternativa, existen ocasiones en que al grupo le es encomendado la "elección final" de una alternativa, sin embargo en otras, esta tarea se la reserva el gerente, una vez que el grupo ha realizado las cuatro tareas anteriores, a estos últimos se les llama grupos auxiliares de la toma de decisiones y a los primeros grupos de toma de decisiones.

#### Ejercicio de la NASA \*

Receptiva: (Participantes).

- escucharán la exposición de las ventajas, criterios y pasos a seguir en el proceso de decisión grupal
- formularán preguntas
- realizarán los pasos indicados para el desarrollo del Ejercicio de la NASA
- manifestarán opiniones sobre el tema y el ejercicio en cuestión.

\* Vid., TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E., op. cit., p. 435.

## Bibliografía.

- KIRSTEN, R.E. y MULLER SCHWARZ, J.,  
Entrenamiento de Grupos,  
España, Ediciones Mensajero, 1976.
- HUBER, G.P.,  
Toma de Decisiones en la Gerencia,  
México, Ed. Trillas, 1984.
- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.,  
Administración mediante la Comunicación,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983.

**A P E N D I C E**

### **Pasos a seguir para la Toma de Decisiones Grupal**

- Analice el problema**
- Identifique los componentes de la situación de decisión**
- Estime los componentes de la situación de decisión**
- Diseñe las alternativas de solución**
- Seleccione una alternativa viable para la situación o problema**

**C A P I T U L O   5**  
**R E S U L T A D O S   Y   C O N C L U S I O N E S**

**5.1. RESULTADOS.**

Los datos obtenidos a través de la realización de la presente investigación, han reportado en la primera medición (fase 2) que los miembros de la muestra pertenecientes al grupo experimental (20 miembros) y al grupo control 1 (18 miembros) mostraron mayor tendencia a situar a su organización dentro del sistema 3 de Likert. La tabla 6 muestra los porcentajes de respuesta en ambos grupos:

**T A B L A   6**

Porcentaje de respuestas por Sistemas en la fase 2 correspondiente a los Grupos Experimental y Control 1.

Grupos	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grupo Experimental	8.23%	26.66%	40.98%	24.11%
Grupo Control 1	6.42%	26.14%	44.22%	23.20%

Consultese Grafica 1, apéndice D, pag. 269

En la segunda medición (fase 4) se observó igualmente mayor tendencia de los grupos experimental (17 miembros), control 1 (16 miembros) y control 2 (8 miembros) por el sistema 3, los porcentajes de respuesta se muestran en la tabla 7.

En los apéndices C y D, se presentan las gráficas de resultados correspondientes a las fases 2 y 4; así como las tablas descriptivas de la muestra que concluyó con la investigación.

T A B L A 7

Porcentaje de respuestas por Sistemas en la fase 4 correspondiente a los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2.

Grupos	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grupo Experimental	7.38%	23.18%	41.63%	27.79%
Grupo Control 1	9.43%	27.81%	43.01%	19.73%
Grupo Control 2	8.08%	23.77%	41.66%	26.47%

Consultese Gráficas 1.2. y 3 apéndice D. pag. 269 - 270

El análisis estadístico de los datos fue realizado aplicando la prueba  $\chi^2$  de independencia u homogeneidad, el cual no ha proporcionado suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , en virtud de que la  $\chi^2$  calculada en la primera medición (fase 2) entre las puntuaciones porcentuales del grupo experimental y control 1 fue igual a 0.45 con 3 grados de libertad y  $p > 0.05$ , la cual  $\nrightarrow$  que  $\chi_2 = 7.82$ . Asimismo fue calculada la  $\chi^2$  por cada variable organizativa en ambos grupos, en cada una de ellas la  $\chi_{cal}^2 \nrightarrow \chi^2$  con 3 grados de libertad y  $p > 0.05$ . A continuación se presentan en la tabla 8 los valores calculados de  $\chi^2$  por cada variable organizativa:

T A B L A 8

Valores calculados de  $\chi^2$  en la fase 2 para los Grupos Experimental y Control 1  $gl = 3$   $p > 0.05$

$$\chi_2 = 7.82$$

Variable Organizativa	Valor calculado de $\chi^2$	$H_1$
Liderazgo	2.01	no se acepta

## CONTINUACION

Variable Organizativa	Valor calculado de $\chi^2$	$H_1$
Fuerzas Motivacionales	3.11	no se acepta
Proceso de Comunicación	1.23	"
Proceso de Interacción - Influencia	1.64	"
Proceso de Toma de Deci- siones	1.65	"
Fijación de Objetivos u Ordenes	5.45	"
Proceso de Control	0.43	"
Fines de actuación y Entrenamiento	0.06	"

Para la segunda medición la  $\chi^2$  calculada entre las puntuaciones del grupo experimental, control 1 y control 2 resultó -- igual a 0.84 con 6 grados de libertad y  $p > 0.05$ , que  $\nabla \chi^2 = 12.59$ . El análisis de cada variable organizativa para los tres grupos (experimental, control 1 y control 2), demostró que  $\chi^2_{cal} \nabla \chi^2$  con 6 grados de libertad y  $p > 0.05$ , la tabla 9 muestra los valores calculados de  $\chi^2$  para cada variable:

T A B L A 9

Valores calculados de  $\chi^2$  en la fase 4 para los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2  $gl = 6$   $p > 0.05$

$$\chi^2 = 12.59$$

Variable Organizativa	Valor calculado de $\chi^2$	$H_1$
Liderazgo	2.70	no se acepta
Fuerzas Motivacionales	1.72	"

## CONTINUACION

Variable Organizativa	Valor calculado de $\chi^2$	$H_1$
Procesos de Comunicación	1.67	no se acepta
Proceso de Interacción - Influencia	1.98	"
Proceso de Toma de Deci- siones	0.87	"
Fijación de Objetivos u Ordenes	7.87	"
Proceso de Control	5.76	"
Fines de Actuación y Entrenamiento	1.06	"

En el apéndice D.p. 271, se presentan tablas con los porcentajes de respuesta observados y esperados para cada grupo en las fases 2 y 4.

## 5.2. CONCLUSIONES.

Siendo el objetivo de la presente tesis poner a prueba la efectividad del Taller de Técnicas Motivacionales para generar un cambio de actitudes y comportamientos en los gerentes, los cuales juegan un papel importante dentro de la configuración del clima organizacional, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968). En la presente investigación se planeó medir el resultado que podría originar el mencionado taller sobre la opinión que poseen los subordinados del clima de su organización, ya que se considera que son éstos últimos los que a diario experimentan y vivencian las características del mismo.

Por lo tanto resulta pertinente concluir que de acuerdo con los resultados obtenidos, no existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula  $H_0$  por lo que la impartición del Taller de Técnicas Motivacionales, no ha propiciado un cambio de actitudes y comportamientos en el gerente y esto a su vez no ha modificado la opinión que los subordinados poseen sobre el clima organizacional.

No obstante esta afirmación resulta aventurada ya que a través de la investigación no se han encontrado diferencias significativas entre la opinión manifestada por los subordinados en el Perfil de Likert, antes y después de haber sido impartido el taller, lo cual representa que el cambio que pretendía alcanzar el mismo pudo no haberse concretado como resultado y quedarse solamente como un cambio de actitudes no llevado a la práctica por los gerentes.

Con esto se desea hacer notar dos puntos:

En primer lugar, en la investigación no se planeó medir los conocimientos adquiridos o un cambio de actitudes de los gerentes, lo cual se hubiera obtenido mediante el rendimiento demostrado al contestar una encuesta o cuestionario; lo que no garantiza el cumplimiento del objetivo de la tesis, precisamente porque este rendimiento podría verse alterado en dos sentidos: en sentido positivo, un alto rendimiento podría atribuirse a que estando reciente la impartición del taller, las técnicas y sus postulados se recordarían más fácilmente, sin que ello represente que el gerente ha cambiado sus actitudes

sobre el proceso motivacional de sus subordinados y sea capaz de llevar a la practica este cambio y aplicar las estrategias planteadas en el taller, ya que en este caso se concuerda con la idea de Mc Gehee (1986), en el sentido de que: "no sabemos si un individuo ha aprendido hasta que su practica lo demuestra"; ahora bien en el sentido negativo un bajo rendimiento - podría deberse a diversos factores dentro de los que podríamos citar el olvido, fatiga, o falta de motivación al contestar dicha encuesta o cuestionario. Es por esto que en la investigación se planeó obtener la opinión de los subordinados, como una observación del comportamiento del gerente afectando el clima organizacional.

En segundo lugar es conveniente mencionar que la efectividad para desarrollar un cambio de actitudes a través de un proceso de capacitación como este, estará en función de la motivación, las condiciones de practica y las diferencias individuales (Mc Gehee 1986), a la vez se desea incluir dentro de éstos una limitación previamente considerada que se refiere a la decisión de cada individuo sometido a un proceso de capacitación de llevar a la practica los conocimientos adquiridos.

Por lo que se refiere a la motivación y disposición de los participantes (gerentes), como determinante de la efectividad del taller, cabe señalar que en este caso no asistieron por propia iniciativa, ya que fueron seleccionados como integrantes de una muestra y sus supervisores les confirieron la orden de -- asistir al mismo, no obstante a esto fue preocupación continua

del instructor, despertar y mantener el interés de los participantes en el taller.

En relación con las condiciones de práctica, la idea esencial del taller se centró en proporcionar a cada uno de los participantes la oportunidad de resolver problemas y de vivenciar situaciones a través de diversas técnicas.

Otro aspecto importante lo son las diferencias individuales -- que involucran necesidades, creencias, valores o intereses -- que poseen los integrantes de una organización y en el caso de esta investigación el control pudo haberse efectuado sobre las necesidades, las cuales posiblemente no quedan satisfechas a través de este taller, puesto que las características del mismo obedecen a inquietudes de la autora de la tesis y no a un diagnóstico previo.

Por lo que respecta a la utilización del Perfil de Características Organizacionales de Likert y la dificultad para observar una diferencia significativa de la opinión del clima organizacional entre la primera y segunda medición de esta investigación, se pueda atribuir al tiempo que medio entre la impartición del taller y la segunda medición (fase 4), ya que de -- acuerdo con este autor se requiere de un año como mínimo para observar la modificación notoria del clima organizacional, lo cierto es que en la presente investigación no se podía haber establecido este lapso de tiempo para realizar la segunda medición (fase 4), en virtud de que la mortalidad estadística -- se hubiera incrementado en demasía, lo cual se puede observar

en los porcentajes de las tablas 16 y 17 del apéndice C página 267 - 268.

También cabe la posibilidad de que el instrumento empleado -- (Perfil de Características Organizacionales), no sea lo suficientemente sensible para detectar un cambio en el clima organizacional, que sólo es posible determinar a través de su --- aplicación, es por esto que pese a los resultados obtenidos - la utilización del perfil ha brindado la oportunidad de probarlo y medir el clima organizacional desde el punto de vista de Likert en una población bancaria con las características - previamente señaladas.

Para terminar esta exposición cabe señalar que en su característica de ensayo, la presente tesis permite aplicar un conjunto de técnicas encaminadas a desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del ámbito de la capacitación, la cual desempeña un importante papel y preocupación dentro de una organización, al constituir un medio para los integrantes de la misma de alcanzar sus objetivos. Por lo tanto podría -- interesar su aplicación y estudio en investigaciones posteriores que ofrezcan resultados positivos, en caso contrario y -- habiendo considerado y controlado las limitantes previamente señaladas, se podría hacer un cuestionamiento entre utilizar estas técnicas o buscar alternativas para la implementación - de otros métodos de capacitación.

### 5.3. PROPOSICIONES.

Dado que el objetivo de esta investigación se concentra al es

tudio de un problema practico muy común en el ámbito laboral, como lo constituye la interacción del líder de un departamento, división u organización dentro del proceso motivacional - de sus subordinados y la opinión que tienen estos últimos del clima organizacional, los resultados de esta investigación su gieren que el Taller de Técnicas Motivacionales podría aplicarse a otras poblaciones que no experimenten demasiados movimientos de personal (por traslados, promociones o renunciias), a fin de ampliar el intervalo de tiempo entre la impartición -- del mismo y la segunda medición (fase 4), o bien constituirlo en un estudio longitudinal.

Si se pretendiera determinar el grado de modificación de acti tudes después de impartir el taller, se podría identificar o idear algún instrumento que permita hacerlo y proporcione retroalimentación sobre la eficacia de la estructura y contenido del mismo.

Por lo que toca a la efectividad para conseguir un cambio de actitudes, se sugiere en primer lugar integrar una población de sujetos que voluntariamente quieran asistir y participar - dentro del taller, lo cual en cierta forma permitiera pensar que existe una motivación para participar en el mismo, de tal forma que de esta población se pueda sacar una muestra.

Asimismo y para poder satisfacer necesidades reales de los par ticipantes y de la organización, se sugiere la realización de un diagnóstico que nos permita decidir si resulta conveniente la impartición del taller.

En cuanto al diseño del taller se sugiere de ser posible adicionar técnicas audiovisuales que enriquezcan el contenido -- del mismo al ejemplificar situaciones que permitan una mejor vivencia para los participantes, en vista de que en esta investigación no se contó con éstos recursos materiales ni con los económicos necesarios para obtenerlos.

## B I B L I O G R A F I A

- ACEVEDO IBÁÑEZ, A.,  
Aprender Jugando,  
México, Ed. Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo Integral, S.A. de C.V., 1984., t II. p. 108 - 111.
- ACOSTA GONZALEZ, Ma. Elisa,  
Programa de desarrollo individual para directivos,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1984.
- BERMUDEZ BUCIO, L.,  
Componentes básicos de un sistema de capacitación,  
Tesina de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1981.
- BEUTLESPACHER HUIZAR, O. y CASTRO GORDILL, M.A.,  
Evaluación de la conducta laboral,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1978.
- BOLLES, R.C.,  
Teoría de la Motivación,  
México, Ed. Trillas, 1973, 570 pp. pp. 31 - 61.
- CAMPBELL, D.T. y STANLEY, J.C.,  
Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social,  
Argentina, Ed. Amorrortu, 1982, 158 pp.
- CIRIGLIANO, G.F.J. y VILLAVERDE, A.,  
Dinámica de Grupos y Educación,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1975, 245 pp. pp. 143 - 147,  
185 - 189, 197 - 206.

- COFER, C.N. y APPELEY, M.H.,  
Psicología de la Motivación,  
México, Ed. Trillas, 1972, 907 pp. pp. 30 - 64.
- CRAIG, R.L. y BITTEL, L.R.,  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal,  
México, Ed. Diana, 1971, 687 pp. pp. 15 - 31, 270 - 285.
- DAVIS, K.,  
El Comportamiento Humano en el Trabajo,  
México, Ed. Mc Graw-Hill, 1983, 622 pp. pp. 2 - 159 424 - 494.
- DESSLER, G.,  
Organización y Administración,  
Colombia, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1979, 410 pp.  
pp. 5 - 7, 131 - 223, 303 - 324.
- DOWNIE, N.M. y HEATH, R. W.,  
Métodos Estadísticos Aplicados,  
México, Ed. Harle S.A., 1972, 373 pp. pp. 18 - 32, 171 - 181,  
281 - 295.
- DUNHAM RANDALL, B. y SMITH, F.J.,  
Salud Organizacional,  
México, Ed. Trillas, 1985, 187 pp.
- FRENCH, W.L.,  
Administración de Personal,  
México, Ed. Limusa, 1983, 656 pp. pp. 58 - 61, 97 - 156,  
385 - 406.
- GARCIA LOPEZ, Amelia de la Concepción,  
Un estudio sobre modificación de conducta aplicado a una -

Institución Bancaria,

Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1980.

- GIBB, J.R.,  
Manual de Dinámica de Grupos,  
Argentina, Ed. Humanitas, 1981, 203 pp.
- GLEN, F.,  
La Psicología Social de las Organizaciones,  
México, Ed. Continental S.A., 1983, 107 pp.
- HAMPTON, D.R.,  
Administración Contemporánea,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983, 579 pp. pp. 46 - 71
- HERNANDEZ DE LA CRUZ, Ma. Veronica,  
Metodología para la capacitación,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1981.
- HUBER, G.P.,  
Toma de Decisiones en la Gerencia,  
México, Ed. Trillas, 1984, 247 pp. pp. 17 - 56, 153 - 207.
- HUSE, E.F. y BOWDITCH, J.L.,  
El Comportamiento Humano en la Organización,  
México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1984, 439 pp.  
pp. 35 - 51, 58 - 85, 130 - 160.
- IAKOBSON, P.,  
La Motivación de la Conducta Humana,  
Uruguay, Ed. Ediciones Pueblos Unidos, 1972, 343 pp.
- KELLY, J.,  
Relaciones Humanas en la Empresa,

- Argentina, Ed. Ateneo, 1978, 419 pp. pp. 118 - 122.
- KERLINGER, F.N.,  
Investigación del Comportamiento,  
México, Ed. Interamericana, 1985, 525 pp. pp. 11 - 18, 83 -  
94, 214 - 298.
  - KIRSTEN, R.E. y MOLLER SCHWARZ, J.,  
Entrenamiento de Grupos,  
España, Ed. Ediciones Mensajero, 1976, 130 pp. pp. 76 - 77.
  - KOLB, D.A., RUBIN, I.M. y MC INTYRE, J.M.,  
Psicología de la Organizaciones (Problemas Contemporáneos),  
España, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1980, 282 pp. pp.  
1 - 17, 93 - 132.
  - KOLB, D.A., RUBIN, I.M. y MC INTYRE, J.M.,  
Psicología de las Organizaciones (Experiencias),  
España, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1982, 268 pp. pp.  
36 - 64.
  - KOONTZ, H. y O'DONNELL, C.,  
Curso de Administración Moderna,  
Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1979, 914 pp. pp. 624 - 653.
  - LEIGHBODY, G.B. y KIDD, D.M.,  
Métodos de Enseñanza en el Taller,  
México, Ed. Reverté Mexicana, S.A., 1969, 204 pp. pp. 1 - 53
  - LAFFITE BRETON, Luz Ma. Eugenia,  
Sistema modular para adiestramiento y capacitación de super  
visores,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1977.

- LIKERT, R.,  
Un Nuevo Método de Gestión y Dirección,  
España, Ed. Deusto, 1965, 357 pp. pp. 7 - 75, 143 - 152,  
325 - 357.
- LIKERT, R.,  
The Human Organization: It's Management and Value,  
U.S.A., Ed. Mc Graw Hill Book Company, 1967, 258 pp..
- LOPEZ ESQUIVEL, L.,  
Técnicas para la capacitación y el desarrollo de personal,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1976.
- LUTHANS, F. y KREITNER, R.,  
Modificación de la Conducta Organizacional,  
México, Ed. Trillas, 1984, 264 pp. pp. 17 - 34, 53 - 82,  
167 - 233.
- MC GREGOR, D.,  
El Aspecto Humano de las Empresas,  
México, Ed. Diana, 1981, 237 pp..
- MC GREGOR, D.,  
Mando y Motivación,  
México, Ed. Diana, 1982, 231 pp..
- MC GEHEE, W. y THAYER, P.W.,  
Capacitación (Adiestramiento y Formación Profesional),  
México, Ed. Limusa, 1986, 336 pp. pp. 205 - 245.
- MARTINEZ MIRELES, Susana y NASSAR LAVISTA, M.,  
Curso de entrenamiento en análisis experimental de la con-  
ducta aplicado a los escenarios de trabajo,

- Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1984.
- MENDENHALL, W.,  
Introducción a la Probabilidad y la Estadística,  
E.E.U.U. Ed. Wadsworth Internacional/Iberoamerica, 1982,  
626 pp. pp. 1 - 123, 227 - 287, 391 - 440, 500 - 515.
  - MENDEZ RAMIREZ, I., GUERRERO, Delia, MORENO ALTAMIRANO, Lau  
ra y SOSA DE MARTINEZ, Cristina,  
El Protocolo de Investigación,  
México, Ed. Trillas, 1984, 210 pp..
  - MONTAÑEZ MORFIN, S.G.,  
Análisis organizacional del liderazgo,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1981.
  - OCAMPO ARANDA, Ma. Gloria,  
Diagnóstico de capacitación en el sector bancario,  
Tesis de Licenciatura en Psicología, U.N.A.M., 1984.
  - PEREZ URIBE DE RIVERA, Graciela,  
La Motivación en las Organizaciones Laborales,  
México, Ed. F. Méndez Oteo, 1978, 202 pp..
  - RODRIGUEZ, A.,  
Psicología Social,  
México, Ed. Trillas, 1977, 508 pp. pp. 132 - 135, 139 - 141,  
145 - 167.
  - ROGERS, C.,  
Grupos de Encuentro,  
Argentina, Ed. Amorrortu, 1984, 179 pp..
  - ROSENBAUM, B.L.,

- Como Motivar a los Empleados de Hoy,  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1984, 213 pp..
- SAINZ DE ROBLES, F.C.,  
Diccionario Español de Gímnimos y Antónimos,  
España, Ed. Aguilar, 1985, 1148 pp..
  - SCHEIN, E.H.,  
Psicología de la Organización,  
Colombia, Ed. Prentice /Hall Internacional, 1982, 252 pp.  
pp. 1 - 68, 98 - 130.
  - SIEGEL, S.,  
Estadística no Paramétrica.  
México, Ed. Trillas, 1985, 344 pp. pp. 19 - 55, 64 - 69,  
130 - 137, 143 - 155, 205 - 209.
  - SILICEO, A.,  
Capacitación y Desarrollo de Personal,  
México, Ed. Limusa, 1982, 152 pp..
  - SMITH, M.G.,  
Estadística Simplificada para Psicólogos y Educadores,  
México, Ed. Manual Moderno S.A., 1984, 240 pp. pp. 180 - 194.
  - SMITH, B.B. y FARRELL, B.A.,  
Instrucción en Grupos Pequeños,  
México, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A., 1983, 154  
pp. pp. 13 - 29, 52 - 71.
  - STEERS, R.M. y FORSTER, L.W.,  
Motivation and Work Behavior,  
Japón, Ed. Mc Graw Hill International Book Company, 1979,  
578 pp. pp. 15 - 24, 364 - 388.

- STERLING LIVINGSTON, J.,  
Pigmalión en la Gerencia,  
en: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas,  
México, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., 1972,  
t. I # 18 p.p. 3 - 10.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H.,  
Como elegir un Estilo de Liderazgo,  
en: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas,  
México, Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., 1972,  
t. I # 5, pp. 3 - 10.
- TOTELA MYERS, M. y MYERS, G.E.,  
Administración Mediante Comunicación  
México, Ed. Mc Graw Hill, 1983, 461 pp. pp. 137 - 170, 174 -  
223, 226 - 244, 341 - 345, 381 - 382, 390 - 395, 435 - 437,  
444 - 447.
- VROOM, V.H. y DECI, E.L.,  
Motivación y Alta Dirección,  
México, Ed. Trillas, 1982, 366 pp. pp. 22 - 35, 76 - 80,  
197 - 200, 296 - 303.
- WEICK, K.E.,  
Psicología Social del Proceso de Organización,  
Colombia, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1982, 294 pp..
- WOLMAN, B.F.,  
Diccionario de Ciencias de la Conducta,  
México, Ed. Trillas, 1984, 395 pp..
- ZIMBARDO, P.G., EBBENSEN, E.B. y MASLACH, Cristina,

Influencia sobre las Actitudes y Modificación de Conducta,  
Colombia, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1982, 248 pp..

## G L O S A R I O

1.- Actitud.- es una predisposición aprendida para reaccionar consistentemente en cierta forma (positiva o negativamente) ante ciertas personas, objetos o conceptos.

(Wolman)

2.- Adiestramiento de laboratorio.- se refiere a los métodos de grupo en los cuales las metas son algún grado de auto comprensión, el conocimiento de las condiciones que facilitan o inhiben el funcionamiento en grupo, la comprensión de las relaciones interpersonales dentro de los grupos y el desarrollo de destrezas para diagnosticar la conducta individual, del grupo y de las organizaciones.

(Wolman)

3.- Ambiente.- es la suma total de las condiciones externas que incluyen los factores sociales y físicos que tienen el poder o capacidad de influir en un organismo.

(Wolman)

4.- Aptitud.- es la capacidad o habilidad potencial para ejecutar una tarea, una destreza o un acto que aún no han sido aprendidos.

(Wolman)

5.- Asignación aleatoria (aleatorización).- es la asignación azarosa de objetos (sujetos, tratamientos, o grupos) de un universo a subconjuntos del propio universo.

(Kerlinger)

6.- Capacitación.- es el proceso por medio del cual se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permitan desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto inmediato superior.

(Laffite Breton)

7.- Castigo.- es una consecuencia de la conducta, cuyo efecto es una reducción de la frecuencia de respuestas, esto -- quiere decir que debilita una conducta.

(Luthans y Kreitner)

8.- Clima organizacional.- representa la totalidad de los factores laborales que afectan la conducta de un grupo de - trabajo y de sus miembros.

(Wolman)

9.- Comunicación.- es el proceso por el cual un sistema influye en otro sistema a través de la regulación de las señales transmitidas.

(Wolman)

10.- Comunicación ascendente.- es aquella en la que la información dentro de una organización, se desplaza de los niveles inferiores hacia los superiores.

(Davis)

11.- Comunicación descendente.- se refiere a que el flujo de información se desplaza de los niveles de autoridad superiores hacia los inferiores.

(Davis)

12.- Condicionamiento operante.- es una forma de condiona-

miento, en el cual el reforzamiento es contingente a la ocurrencia de la respuesta.

(Wolman)

13.- **Conducta.**- es la totalidad de las acciones e interacciones intraorgánicas y extraorgánicas de un organismo con su ambiente físico y social.

(Wolman)

14.- **Criterios de eliminación.**- son aquellos que atienden a las características, cuya aparición puede modificar la evolución del fenómeno en la unidad de estudio, por lo que ésta deberá ser eliminada.

(Mendez Ramirez)

15.- **Criterios de exclusión.**- son aquellas que atienden a las características; cuya presencia hace que la unidad no sea parte de la población.

(Mendez Ramirez)

16.- **Criterios de inclusión.**- son aquellos que atienden a las características que hacen de una unidad parte de una población.

(Méndez Ramirez)

17.- **Desempeño de roles (papeles).**- consiste en adoptar el papel de una persona en todas sus manifestaciones y detalles concretos, mediante la representación del mismo en una situación arbitraria.

(Wolman)

18.- **Dinámica de grupos.**- son técnicas para cambiar las relaciones y actitudes interpersonales dentro de un grupo.

(Wolman)

19.- **Diseño experimental.**- representa la planeación de un experimento estructurado para contestar interrogantes experimentales específicas. El diseño especifica: a) la elección de sujetos, especies, edad, sexo etc.; b) los aparatos empleados para la presentación de los estímulos y el registro de las respuestas; c) el procedimiento experimental y d) el tipo de análisis de los resultados.

(Wolman)

20.- **Emoción.**- es una reacción compleja consistente en un cambio fisiológico del estado homeostático, el cual se experimenta subjetivamente como un sentimiento y se manifiesta en cambios corporales que son preparatorios de acciones manifiestas.

(Wolman)

21.- **Estilo de liderazgo.**- son los patrones de comportamiento consistentes que se exhiben, según los perciben los demás cuando se trata de influir sobre las actividades de las personas.

(Hersey y Blanchard)

22.- **Extinción.**- es la disminución de una respuesta condicionada debido a la retención del estímulo incondicionado o de la recompensa instrumental.

(Wolman)

23.- **Grados de libertad.**- es el número de frecuencias teóricas que puede ser asignado arbitrariamente dentro de una tabla para calcular  $\chi^2$ .

(Smith)

24.- Grupo control.-es aquel grupo que no modifica una variable independiente o no recibe tratamiento alguno (grupo control 1), sin embargo se denomina también grupo control a aquel grupo o conjunto de grupos que reciben tratamiento o manipulación de diferentes variables independientes. (En esta investigación el grupo control 2 recibió el mismo tratamiento que el grupo experimental a -- excepción de que no fue sometido a la evaluación de la fase 2).

(Wolman)

25.- Grupo experimental.- es un grupo de sujetos que reciben un tratamiento o alguna manipulación de una variable -- independiente.

(Wolman)

26.- Grupo típico.- son dos o más individuos que se distinguen por poseer alguna característica común, agrupándose sobre esa base.

27.- Hipótesis.- es una proposición, conjetura, suposición o argumento que debe ser comprobado o refutado.

(Wolman)

28.- Hipótesis alternativa  $H_1$ .- es un enunciado contrario a la hipótesis nula  $H_0$ .

(Wolman)

29.- Hipótesis nula  $H_0$ .- es la hipótesis que expresa que -- cierto efecto experimental no existe, que la media es -- igual a cero o que no hay diferencia entre las medias o entre las distribuciones de un grupo.

(Wolman)

30.- Incentivo.- es un motivo para comportarse de cierta manera, representa un objeto externo que estimula o se añade a una motivación ya existente para mantener cierta conducta dirigida hacia una meta.

(Wolman)

31.- Imitación.- es la ejecución de un acto de la misma manera en que otra persona lo realiza.

(Wolman)

32.- Instinto.- es un patrón de actividad innato o tendencia a la acción que es común a una especie dada.

(Wolman)

33.- Juego vivencial.- es un método de laboratorio semejante a la representación de papeles, el cual mediante un ejercicio de grupo atiende a la resolución de problemas administrativos simulados.

(Davis)

34.- Liderazgo.- es el uso de la autoridad al iniciar, dirigir o controlar la conducta o las actitudes de otras -- personas, el cual se ejerce con el consentimiento formal otorgado por una institución o el informal otorgado por el grupo que dirige.

(Wolman)

35.- Modelado o modelamiento.- es una técnica de terapia conductual diseñada para modificar la conducta a través del aprendizaje perceptivo y permitiendo que la persona ejecute imitaciones.

(Wolman)

36.- Moldeamiento.- representa el establecimiento de respuestas nuevas y deseables, mediante el uso de técnicas de condicionamiento, en las cuales se refuerza cualquier respuesta que se aproxime a la deseada hasta que se aprende la conducta correcta.

(Wolman)

37.- Motivación.- es el proceso (considerado apetitivo en oposición a un proceso afectivo) que produce cambios en el ambiente (actos) que concuerdan con ciertas representaciones internas (planes, programas).

(Wolman)

38.- Mortalidad estadística o experimental.- es la pérdida de participantes de los grupos de comparación. (En este caso grupo experimental, control 1 y control 2).

(Campbell)

39.- Muestra.- es un subgrupo de una población que se emplea como representante de la población total y a partir del cual se derivan conclusiones que supuestamente caracterizan a esa población general.

(Wolman)

40.- Necesidad.- condición de carecer, desear o requerir algo que si estuviera presente sería benéfico para el organismo, al facilitar la conducta o satisfacer una tensión.

(Wolman)

41.- Organización (formal).- es la coordinación planificada

de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

(Schein)

42.- Organización informal.- se refiere a los patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades.

(Schein)

43.- Pareamiento.- consiste en usar los mismos sujetos en distintos grupos experimentales e igualarlos en cuanto a una dos o más variables.

(Kerlinger)

44.- Percepción.- es el proceso de obtener información acerca del mundo a través de los sentidos.

(Wolman)

45.--Personalidad.- es el patrón de rasgos que caracterizan a una persona individual; rasgo significa cualquier característica psicológica de un individuo, incluyendo las disposiciones para percibir situaciones diferentes de manera semejante.

(Wolman)

46.- Población .- es el grupo total de casos o de personas con respecto al cual se establece una aseveración, en lugar de una muestra más pequeña que se observa o se --

evalua de manera experimental como representativa del - grupo total.

(Wolman)

47.- Reforzamiento negativo.- es el empleo de estímulos coercitivos para reducir o impedir la probabilidad de que -- ocurra una conducta.

(Wolman)

48.- Reforzamiento positivo.- es el que se presenta como consecuencia de una respuesta o conducta específica, incrementa la probabilidad de que se produzca una respuesta.

(Wolman)

49.- Retroalimentación.- es cualquier tipo de información directa, procedente de una fuente externa acerca de los -- efectos y resultados de la propia conducta

(Wolman)

50.- Satisfacción en el trabajo.- es el reflejo del grado de satisfacción de necesidades que se derivan del trabajo o se experimentan en él.

(Dessler)

51.- Sistema.- es un conjunto de elementos que se interrelacionan metódicamente para formar una totalidad funcional.

(Wolman)

52.- Sistema de gestión.- es el que impera en una organiza--- ción en donde existen grupos que encajan unos con otros a través de personas que dirigen y que sirven de enlace entre los mismos.

(Likert)

53.- Toma de decisiones.- es el proceso a través del cual se escoge un curso de acción.

(Huber)

54.- Validez interna.- se representa por cualquier cosa que afecte a los controles de un diseño experimental, existen distintas variables externas que de no controlarlas en un diseño podrían confundirse con el efecto causado por un estímulo experimental y afectar la validez interna.

(Campbell)

55.- Validez externa.- se encuentra representada por el control de ciertos criterios que le confieren representatividad o generalizabilidad a los resultados de una investigación.

(Kerlinger)

56.- Variables causales.- son variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos dentro de una organización y los resultados que consigue la misma; las cuales incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo.

(Likert)

57.- Variable dependiente.- es un parámetro de una situación experimental, cuyos valores supuestamente cambian como consecuencia de los cambios de la variable independiente.

(Wolman)

58.- Variable de resultado final.- es aquella variable dependiente, susceptible de reflejar los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

(Likert)

59.- Variable independiente.- es una variable que puede observarse o evaluarse como determinante de la conducta, esta variable se modifica independientemente de cualquier otro lo cual es realizado por el experimentador.

(Wolman)

60.- Variable intermedia.- es aquella que refleja el estado y salud internos de una organización determinada, como son las lealtades, actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros.

(Likert)

61.- Variable interpuesta.- la representan los factores no observados o inferidos que vinculan a la variable independiente observada (los estímulos) con las variables dependientes observadas (las respuestas).

(Wolman)

· APENDICE A

INSTRUCCIONES .

En las líneas que hay debajo de cada afirmación, coloque una X en la opción que según su opinión y experiencia describe su organización en los momentos actuales.

Ejemplos:

A) Grado en que la capacitación proporcionada por la organización - satisface sus necesidades laborales.

No satisface mis necesidades laborales.	Apenas lo suficiente.	Las satisface en buen grado.	Las satisface por completo.
A	B	X	D

En este caso fue marcada la opción C ya que se considera que la capacitación proporcionada por la organización satisface en buen grado las necesidades laborales.

B) Grado en que considera necesario recibir un curso sobre relaciones humanas.

Muy necesario - para mi formación personal y profesional.	Necesario, pero existen otras áreas que merecen una atención inmediata.	Poco necesario, - pero sería beneficioso.	No es necesario.
A	B	C	D

1.

A) Grado en que los superiores tienen confianza en los subordinados. 1

No tienen confianza en sus subordinados.	Tienen una confianza tolerante hacia el subordinado.	Importante grado de confianza pero con intención de seguir controlando.	Completa confianza en todos los asuntos.
A	B	C	D

B) Grado en que los subordinados tienen confianza en sus superiores. 2

No tienen confianza en los superiores.	Tienen una confianza servicial.	Confianza importante pero no completa.	Confianza total.
A	B	C	D

C) Grado de apoyo de los superiores hacia los subordinados. 3

No muestran apoyo	Muestran apoyo de manera tolerante y solamente en ciertas situaciones.	Muestran apoyo por lo general.	Muestran un total apoyo en todas las situaciones.
A	B	C	D

D) Confianza que los superiores dan a los subordinados para que estos se sientan en libertad para discutir cosas importantes sobre sus labores con el superior inmediato. 4

Los subordinados se sienten completamente libres para discutir cosas respecto a sus labores con los superiores.	Los subordinados se sienten más o menos libres para discutir cosas relativas al trabajo con su superior.	Los subordinados se sienten limitados para discutir cosas relativas al trabajo con su superior.	Los subordinados no tienen libertad para discutir cosas relativas al trabajo.
A	B	C	D

E) Grado en que el jefe inmediato trata de obtener las ideas y opiniones de sus subordinados para resolver los problemas planteados por el trabajo. 5

Siempre solicita las ideas y opiniones, tratando de hacer uso de ellas.	Generalmente solicita ideas y opiniones y con frecuencia trata de hacer uso de ellas.	Algunas veces solicita las ideas y opiniones de sus subordinados para la resolución de los problemas planteados por el trabajo.	Rara vez solicita las ideas y opiniones de los subordinados para la resolución de los problemas del trabajo.
A	B	C	D

2.

## A) Satisfacciones proporcionadas por la organización.

6

De alguna manera la organización busca mejorar la posición del subordinado dentro de la misma.	La organización busca mejorar de manera moderada la posición del subordinado dentro de la misma	De manera considerable la organización busca mejorar la posición del subordinado dentro de la misma.	La organización pone todo su esfuerzo para mejorar la posición del subordinado dentro de la misma.
A	B	C	D

## B) Motivaciones empleadas por la organización.

7

Amenazas, temor castigos y ocasionalmente recompensas.	Utiliza recompensas y castigos según la situación.	Usa básicamente recompensas y ocasionalmente castigos.	La organización utiliza siempre recompensas para motivar a su personal.
A	B	C	D

## C) Actitudes de los subordinados hacia la organización y sus objetivos.

8

Las actitudes resultan fuertemente favorables y estimulan la realización de los objetivos de la organización.	Las actitudes son usualmente favorables y benefician la realización de los objetivos de la organización.	Las actitudes son a veces hostiles y contrarias a los objetivos de la organización, sin embargo resultan favorables en ocasiones.	Las actitudes comúnmente son hostiles y contrarias a los objetivos de la organización.
A	B	C	D

## D) Grado en que las motivaciones proporcionadas por la organización entran en conflicto o se fortalecen mutuamente.

9

Marcado conflicto de motivaciones que reducidas apoyan a la realización de los objetivos de la organización.	El conflicto existe a menudo, pero ocasionalmente las motivaciones fortalecen mutuamente la obtención de los objetivos de la organización.	Hay cierto grado de conflicto pero con frecuencia las motivaciones fortalecen mutuamente la obtención de los objetivos de la organización.	Las motivaciones fortalecen generalmente entre sí la obtención de los objetivos de la organización.
A	B	C	D

E) Grado de responsabilidad sentido por cada miembro de la organización para el logro de los objetivos de la misma. 10

<p>El personal de todos los niveles siente una verdadera responsabilidad para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<p>Una proporción importante del personal especialmente en los niveles más altos siente una verdadera responsabilidad para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<p>El personal de la dirección usualmente siente la responsabilidad. Los empleados experimentan escasa responsabilidad para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<p>Son solamente los altos niveles de la dirección los que sienten la responsabilidad; los niveles intermedios sienten ya menos y los empleados experimentan poca responsabilidad y con frecuencia reciben con agrado la posibilidad de comportarse de manera dañina para la organización.</p>
A	B	C	D

F) Actitudes de los empleados hacia otros miembros de la organización. 11

<p>Prevalcen actitudes favorables y cooperativas en todo el ámbito de la organización con una confianza mutua.</p>	<p>Las actitudes son cooperativas y razonablemente favorables, aunque existe algo de competencia entre iguales, con hostilidad resultante.</p>	<p>Las actitudes hacia los superiores resultan serenas. Hay competencia por mejorar el propio estatus, lo cual provoca hostilidad entre iguales.</p>	<p>Las actitudes serenas hacia los superiores van acompañadas de hostilidad, misma que prevalece entre iguales. La desconfianza está sumamente extendida.</p>
A	B	C	D

G) Satisfacción experimentada por los miembros de la organización. 12

<p>Se experimenta alta satisfacción en todos los niveles de la organización en relación a la pertenencia como miembros de la misma, así como de la supervisión y de los logros de uno mismo.</p>	<p>Moderada satisfacción en relación a la pertenencia como miembros de la organización así como de la supervisión y de los logros de uno mismo.</p>	<p>Se experimenta insatisfacción a moderada satisfacción respecto a la pertenencia a la organización en calidad de miembro, así como a la supervisión y los logros de uno mismo.</p>	<p>Usualmente insatisfacción ante la pertenencia a la organización en calidad de miembro; insatisfacción también, por lo regular, sobre la supervisión, y con los logros de uno mismo.</p>
A	B	C	D

3.

A) Grado de interacción y comunicación usado para alcanzar los objetivos de la organización. 13

Muy escasa	Escasa	Moderada	Mucha, lo mismo entre individuos que entre grupos.
A	B	C	D

B) Dirección por la que fluye la información. 14

Siempre de jefe a subordinado.	Comunmente de jefe hacia subordinado.	En ambos sentidos de jefe a subordinado y de subordinado a jefe.	De jefe a subordinado, de subordinado a jefe y entre iguales.
A	B	C	D

C) (1) ¿Donde se inicia la comunicación de jefe a subordinado?. 15

Se inicia en todos los niveles.	Se inicia usualmente en los niveles superiores pero con cierta iniciativa en los niveles menores.	Básicamente en los niveles superiores.	Es iniciada en los altos niveles directivos.
A	B	C	D

C) (2) Grado en que los superiores comparten su información con los subordinados. 16

Les proporcionan el mínimo de información.	Solamente proporcionan a los subordinados la información que consideran les es imprescindible.	Ofrecen la información NECESARIA y contestan a la mayoría de sus preguntas.	Trata de dar a los subordinados TODA la información oportuna, además de toda aquella que deseen.
A	B	C	D

C) (3) Grado en que los subordinados aceptan las comunicaciones. 17

Generalmente son aceptadas, pero si no es así, pueden ser francas y abiertamente discutidas.	Se aceptan a menudo pero, si no es así, pueden ser puestas en tela de juicio o aceptadas sin problemas.	Las hay que se aceptan y otras que se miran con desconfianza, aceptandose ocasionalmente la discusión.	Suelen ser consideradas con gran desconfianza y no se permite ninguna discusión.
A	B	C	D

D) (1) Grado de comunicación de subordinado a superior. 18

Muy escaso	Limitado	Moderado	Notable
A	B	C	D

D) (2) Grado de responsabilidad de los subordinados para iniciar una exacta comunicación hacia sus superiores. 19

Ninguna en absoluto.	Relativamente poca ya que por lo común envía información "filtrada" y sólo cuando le es solicitada. En ocasiones dice que sí en todo a su jefe.	Moderado grado de responsabilidad en la iniciación de una adecuada comunicación hacia su superior.	Considerable responsabilidad y mucha iniciativa; el grupo tiene por norma comunicar toda la información oportuna y relevante.
A	B	C	D

D) (3) Motivos que conducen a dar una información exacta o distorsionada del subordinado al superior. 20

No existen motivos para distorsionar la información y en cambio existen otros poderosos para transmitirla con exactitud.	Existen motivos ocasionales para distorsionar la información, al igual que muchos otros para comunicarla adecuadamente.	Muchos motivos en pro de la distorsión, también en pro de una comunicación honesta.	Existen motivos poderosos para distorsionar la información e ir engañando a los superiores.
A	B	C	D

D) (4) Exactitud de la información transmitida del subordinado al superior. 21

Exacta	La información que el jefe quiere oír es proporcionada, el resto queda limitada.	La información que el jefe quiere oír es proporcionada, el resto es ocultada.	La información tiende a ser inexacta.
A	B	C	D

D) (5) Necesidad del uso de apoyos y justificaciones para comunicarse con el jefe. 22

No hay necesidad de apoyos o justificaciones para transmitir la información al supervisor.	Existe ligera necesidad de emplear apoyos o justificaciones basados en las sugerencias.	La comunicación hacia el superior se ve a menudo apoyada por el sistema de sugerencias y otros sistemas semejantes.	Gran necesidad de apoyar la comunicación hacia el superior mediante un procedimiento de sugerencias y otros más indirectos.
A	B	C	D

E) La comunicación entre iguales es adecuada y exacta.

23

Generalmente pobre debido a la competencia entre iguales con su consecuente hostilidad.	Bastante pobre a causa de la competencia entre iguales.	Buena.	Excelente.
A	B	C	D

F) Grado de acercamiento y amistad entre superiores y subordinados. 24

Por lo general existe un trato muy cercano entre ambos.	Existe un trato bastante cercano.	Puede haber un trato relativamente cercano si cada cual se mantiene en su lugar, conoce su papel.	Trato muy distante.
A	B	C	D

F) (1) ¿Hasta que extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados? 25

Conoce y comprende de los problemas de los subordinados muy bien.	Conoce y comprende de los problemas de los subordinados bastante bien.	Tiene cierto conocimiento y comprensión con respecto a los problemas de sus subordinados.	Carece de conocimiento y comprensión respecto a los problemas de sus subordinados.
A	B	C	D

F) (2) ¿Hasta que punto son exactas las impresiones que los superiores tienen de sus subordinados? 26

A menudo hay errores.	Se producen con frecuencia errores en algunos puntos.	Las impresiones mutuas resultan ser moderadamente exactas.	Por lo regular son bastante exactas las impresiones mutuas.
A	B	C	D

4.

A) Grado y caracter de la interacción entre subordinados y superiores. 27

Una cercana y amistosa interacción, con alto grado de confianza.	Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza.	Escasa interacción. Normalmente adoptan una postura tolerante los supervisores, observándose temor en los subordinados.	Escasa interacción y siempre con miedo y disgusto.
A	B	C	D

B) Grado del espíritu de trabajo en equipo dentro de la organización. 28

Grado muy importante en toda la organización.	Un grado moderado.	Relativamente escaso.	Ninguno.
A	B	C	D

C) Grado en que los subordinados pueden influir en los métodos y objetivos de la organización así como en las actividades de sus puestos y departamento. 29

C1 (1) Suponga como lo siente su supervisor.

Nulo	Poco	Moderado	Bastante
A	B	C	D

C) (2) Como lo sienten los subordinados.

30

Ninguno.	Escaso y solamente a través de comunicación verbal (informal).	En grado moderado, a través de comunicación verbal (informal) y ocasionalmente por escrito (formal).	En grado importante y utilizando casi siempre comunicación escrita (formal).
A	B	C	D

D) Grado en que los superiores pueden influir en los métodos y objetivos de la organización así como en las actividades de sus puestos y departamentos. 31

Moderada	De moderada a algo más que moderada.	De moderada a importante.	Realmente importante.
A	B	C	D

E) Grado en que un departamento de la organización ejerce influencia sobre otros. 32

Se ejerce influencia de todos los departamentos entre sí.	La influencia ejercida es principalmente dentro del mismo departamento.	La influencia ejercida es sólo dentro del mismo departamento y básicamente de niveles superiores a los inferiores.	No se ejerce influencia.
A	B	C	D

5.

A) En que nivel de la organización se toman realmente las decisiones. 33

La mayor parte de las decisiones se toman en el escalón superior de la organización.	La política general se decide en el mando supremo pero muchas decisiones se toman a niveles inferiores, siendo usualmente controladas y comprobadas por el mando superior antes de la acción.	Las decisiones más importantes se toman en la cumbre de la organización pero las de carácter específico se toman a niveles más bajos.	La toma de decisiones se realiza ampliamente en todo el ambiente de la organización.
A	B	C	D

B) ¿Hasta que extremo es adecuada y exacta la información disponible para la toma de decisiones, en el sitio en que éstas realmente se toman en definitiva? 34

La información es generalmente inadecuada e inexacta.	La información es más bien inadecuada e inexacta.	Hay disponible una información razonablemente adecuada y exacta.	Hay disponible una información relativamente adecuada, exacta y completa.
A	B	C	D

C) ¿Hasta que extremo los encargados de tomar decisiones aprecian los problemas que aquejan a los niveles inferiores de la organización. 35

Generalmente se encuentran conscientes de los problemas.	Moderadamente conscientes de los problemas.	Son conocedores y conscientes de algunos, y no saben nada en cambio de otros.	A menudo resultan desconocedores por completo y en el mejor de los casos, sólo disponen de un conocimiento limitado.
--	---	---	--

A	B	C	D
---	---	---	---

D) Grado en que los conocimientos técnicos y profesionales se usan en la toma de decisiones. 36

Sólo cuando éstos posean en los más altos niveles de la organización.	Se usan los conocimientos que poseen los niveles más altos y los intermedios.	Buena parte de los conocimientos disponibles en los niveles superiores, medios o inferiores es utilizado.	La mayor parte de lo que haya disponible en todos los niveles de la organización viene siendo utilizado.
A	B	C	D

E) ¿Se toman las decisiones en el nivel óptimo de la organización, teniendo en cuenta las siguientes condiciones? :

E) (1) Disponibilidad de información adecuada y exacta para la toma de decisiones. 37

Son los grupos de trabajo los que empujan las decisiones proporcionando información hasta el nivel donde se toma la decisión.	Hay alguna tendencia a que las decisiones se tomen en los más altos niveles, en vez de hacerse allí donde exista la información más apropiada y exacta.	Las decisiones a menudo se toman en niveles apreciablemente más altos que aquellos otros donde existe la información adecuada y exacta.	Generalmente las decisiones se toman en niveles apreciablemente más altos que aquellos otros donde existe la información adecuada y exacta.
A	B	C	D

E) (2) La toma de decisiones motiva de alguna manera a aquellos que deben cumplir la decisión. 38

La toma de decisiones motiva de manera muy significativa a aquellos que las ponen en práctica.	La toma de decisiones motiva de manera moderada la realización de las mismas.	La toma de decisiones motiva relativamente poco la ejecución de las mismas.	La toma de decisiones no motiva a quienes deben ejecutar las mismas.
A	B	C	D

F) ¿Hasta que grado están los subordinados implicados en las decisiones que se relacionan con su trabajo? 39

<p>Nada en absoluto.</p>	<p>Nunca entran a jugar papel alguno en las decisiones, pero en cambio, suelen ser consultados alguna que otra vez.</p>	<p>Normalmente son consultados al respecto, pero ordinariamente no quedan implicados en la toma de decisiones.</p>	<p>Están plenamente implicados en todas las decisiones relacionadas con su labor.</p>
A	B	C	D

G) La toma de decisiones alienta o desalienta el trabajo en equipo. 40

<p>La toma de decisiones desalienta por completo el trabajo en equipo.</p>	<p>La toma de decisiones desalienta en gran parte el trabajo en equipo.</p>	<p>La toma de decisiones alienta en parte el trabajo en equipo.</p>	<p>La toma de decisiones alienta por completo el trabajo en equipo.</p>
A	B	C	D

6.

A) Manera en que generalmente se llevan a cabo los objetivos u ordenes. 41

<p>Excepto en los casos de emergencia, los objetivos suelen establecerlos usualmente los grupos de trabajo.</p>	<p>Se dan las ordenes después de haber consultado la opinion de los subordinados.</p>	<p>Se dan las ordenes y ocasionalmente puede existir la oportunidad de comentarlas y discutir las.</p>	<p>Se dan las ordenes y no hay más alternativa que cumplirlas.</p>
A	B	C	D

B) ¿Hasta que extremo tienden a esforzarse los distintos niveles jerárquicos de la organización en pro de los objetivos de la misma. 42

<p>Los objetivos de la organización son buscados por todos los niveles de la misma.</p>	<p>Los objetivos son buscados por los niveles altos de la organización, encontrando sólo ocasionalmente una ligera resistencia en los niveles inferiores.</p>	<p>Los objetivos son buscados por los niveles superiores, encontrando a menudo resistencia de los subordinados.</p>	<p>Los objetivos son buscados sólo por la alta dirección, encontrando generalmente resistencia de los subordinados.</p>
A	B	C	D

C) Grado de aceptación o resistencia a los objetivos.

43

Los objetivos -- son aceptados, -- pero de alguna -- manera tropiezan con una fuerte -- resistencia.	Los objetivos -- son aceptados, -- pero a menudo -- resulta que se -- enfrentan a -- cierta resisten -- cia.	Los objetivos -- son aceptados, -- pero a veces -- con alguna re -- sistencia.	Los objetivos -- son totalmente a -- ceptados.
A	B	C	D

7.

Al) En que niveles jerárquicos de la organización hay una preocupa -- ción por verificar que los subordinados realicen sus funciones.

44

Solamente en la alta dirección.	Principalmente en los niveles más elevados.	En primer lugar dentro de los -- niveles superio -- res, pero hay -- cierto senti -- miento comparti -- do de responsa -- bilidad en los intermedios y -- en menor grado también en los niveles infe -- riores de la or -- ganización.	La preocupación se siente con -- igual grado de responsabilidad en todos los ni -- veles de la or -- ganización.
A	B	C	D

B) ¿En que grado son exactas las mediciones e informaciones utiliza -- das para verificar que los subordinados realicen sus funciones?

45

Existen fuertes presiones para -- obtener una exac -- ta y completa in -- formación que a -- yude a verificar la realización -- de las funciones, de ahí que la in -- formación y las mediciones tien -- dan a ser comple -- tas y exactas.	Existe cierto -- grado de pre -- sión para próte -- gerse uno mismo y a los colegas, de ahí que la -- información es -- tan sólo modera -- damente comple -- ta y contiene -- algunas inexac -- titudes.	Hay fuerzas po -- tentas que dis -- torsionan y fal -- sifican la info -- rmación. De ahí -- que las medicio -- nes y la informa -- ción resulten a -- menudo incomple -- tas e inexactas.	Hay fuerzas muy potentes que -- distorsionan y falsifican la -- información, -- por lo tanto -- las mediciones y la informa -- ción aparecen -- generalmente in -- completas e -- inexactas.
A	B	C	D

C) Grado en el cual se encuentra centralizada la verificación de la realización de las funciones de los subordinados. 46

Se encuentra centralizada en la más alta dirección.	Se encuentra relativamente centralizada, con algún control delegado a los niveles intermedios y bajos.	Hay una moderada centralización, la verificación la cumplen tanto los niveles altos como los bajos.	La verificación de las funciones se lleva a cabo en todos los niveles.
A	B	C	D

D) Grado en el que la formación de grupos informales apoya o se opone a los objetivos de la organización. 47

La formación de grupos informales está presente y se opone a los objetivos señalados por la organización.	La formación de grupos informales tiende a presentarse y se opone en parte a los objetivos de la organización.	La formación de grupos informales ocasionalmente se presenta, y cuando esto sucede puede ser que se opongan a los objetivos de la organización.	La formación de grupos informales dentro de la organización apoya y dirige sus esfuerzos a la realización de los objetivos de la misma.
A	B	C	D

E) Grado en que los datos de control tales como la contabilidad, productividad, costos, etc. son utilizados para la resolución de problemas o en forma de castigo. 48

Sirven únicamente para fijación de políticas y se usan por lo general para aplicar castigos.	Se usan en parte para la resolución de problemas a la vez que para recompensa y castigo.	Son usados principalmente en las recompensas y ocasionalmente para aplicar castigos. Con frecuencia sirven para resolver problemas.	Usados básicamente para la resolución de problemas. El castigo no se utiliza.
A	B	C	D

8.

A) Grado de eficiencia que los superiores tratan de conseguir. 49

Buscan grados de eficiencia extremadamente altos.	Buscan grados suamente elevados.	Buscan grados de eficiencia altos.	Buscan grados de eficiencia normales o promedio.
A	B	C	D

B) Grado en que usted haya recibido la capacitación o entrenamiento - 50 que habría deseado.

No ha recibido ningún entrenamiento.	Ha recibido apenas la suficiente capacitación.	Ha recibido mucha capacitación o entrenamiento.	Ha recibido bastante capacitación. Mucho más de lo que esperaba.
A	B	C	D

C) Calidad de los recursos utilizados para su capacitación o entrenamiento. 51

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Solamente aceptables.
A	B	C	D

AFENDICE B

HOJA DE RESPUESTAS

1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D
11	A	B	C	D
12	A	B	C	D
13	A	B	C	D
14	A	B	C	D
15	A	B	C	D
16	A	B	C	D
17	A	B	C	D
18	A	B	C	D
19	A	B	C	D
20	A	B	C	D

21	A	B	C	D
22	A	B	C	D
23	A	B	C	D
24	A	B	C	D
25	A	B	C	D
26	A	B	C	D
27	A	B	C	D
28	A	B	C	D
29	A	B	C	D
30	A	B	C	D
31	A	B	C	D
32	A	B	C	D
33	A	B	C	D
34	A	B	C	D
35	A	B	C	D
36	A	B	C	D
37	A	B	C	D
38	A	B	C	D
39	A	B	C	D
40	A	B	C	D

41	A	B	C	D
42	A	B	C	D
43	A	B	C	D
44	A	B	C	D
45	A	B	C	D
46	A	B	C	D
47	A	B	C	D
48	A	B	C	D
49	A	B	C	D
50	A	B	C	D
51	A	B	C	D

APENDICE C

T A B L A 10

Agrupamiento de la muestra en cuanto a su posición dentro de la Institución que fue analizada estadísticamente.

Grupos	Funcionarios	Empleados	Total
Grupo Experimental	4	14	17
Grupo Control 1	1	16	17
Grupo Control 2	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
Totales	7	35	42

T A B L A 11

Agrupamiento por sexo de la muestra que fue analizada estadísticamente.

Grupos	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Grupo Experimental	11	6	17
Grupo Control 1	6	11	17
Grupo Control 2	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>8</u>
	21	21	42

T A B L A 12

Agrupamiento por edad de la muestra analizada estadísticamente.

Edad Años	Integrantes del Grupo Experimental	Integrantes del Grupo Control 1	Integrantes del Grupo Control 2	Total
20	1	-	-	1
21	1	3	1	5

## CONTINUACION

Edad Años	Integrantes del Grupo Experimental	Integrantes del Grupo Control 1	Integrantes del Grupo Control 2	Total
22	1	2	1	4
23	3	-	-	3
24	2	1	1	4
25	-	2	2	4
26	-	-	-	-
27	1	6	2	9
28	-	-	1	1
29	-	1	-	1
30	5	-	-	5
31	-	-	-	-
32	1	1	-	2
33	-	-	-	-
34	-	-	-	-
35	2	-	-	2
36	-	-	-	-
37	-	1	-	1
38	-	-	-	-
39	-	-	-	-
40	-	-	-	-
41	-	-	-	-
42	-	-	-	-
43	-	-	-	-
44	-	-	-	-
45	-	-	-	-

T A B L A 13

Agrupamiento por antigüedad de la muestra que fue analizada - estadísticamente.

Antigüedad en Años	Integrantes del Grupo Experimental	Integrantes del Grupo Control 1	Integrantes del Grupo Control 2	Total
1	-	3	-	3
2	1	-	1	2
3	1	1	2	4
4	5	3	2	10
5	1	1	-	2
6	1	2	2	5
7	2	2	1	5
8	-	1	-	1
9	-	1	-	1
10	2	2	-	4
11	2	-	-	2
12	1	-	-	1
13	1	1	-	2
14	-	-	-	-
15	-	-	-	-
16	-	-	-	-
17	-	-	-	-
18	-	-	-	-
19	-	-	-	-
20	-	-	-	-
	<u>17</u>	<u>17</u>	<u>8</u>	<u>42</u>

T A B L A 14

Dimensiones de la muestra planeada, evaluada y analizada estadísticamente durante la Fase 2.

Grupo	Integrantes de la Muestra			Analizada Estadísticamente
	Planeada	Asistente	Anulada	
<b>Grupo Experimental</b>				
1a. Sesión	14	12	2	10
2a. Sesión	14	10	-	10
<b>Grupo Control 1</b>				
1a. Sesión	11	9	2	7
2a. Sesión	<u>12</u>	<u>11</u>	<u>-</u>	<u>11</u>
<b>Totales</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>38</b>

T A B L A 15

Dimensiones de la muestra planeada, evaluada y analizada estadísticamente durante la Fase 4.

Grupo	Integrantes de la muestra			Analizada Estadísticamente
	Planeada	Asistente	Anulada	
<b>Grupo Experimental</b>				
1a. Sesión	11	8	-	8
2a. Sesión	11	9	-	9
<b>Grupo Control 1</b>				
1a. Sesión	10	11	1	10
2a. Sesión	10	6	-	6
<b>Grupo Control 2</b>				
1a. Sesión	10	5	-	5
2a. Sesión	<u>9</u>	<u>3</u>	<u>-</u>	<u>3</u>
<b>Totales</b>	<b>61</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>41</b>

T A B L A 16

Porcentaje de Factores que originaron la Mortalidad Estadística de los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2.

Factores	Grupo Experimental %	Grupo Control 1 %	% Global
Incapacidad por enfermedad	7.14%	-	3.92%
Embarazo avanzado	10.71%	-	5.88%
Vacaciones	3.57%	13.04%	7.84%
Perfiles incompletos	7.14%	8.69%	7.84%
Deserciones	-	-	-
Traslados	-	-	-
Renuncias	-	-	-
Permisos	-	-	-
Porcentaje de perfiles analizados estadísticamente	71.42%	78.26%	74.50%
Totales	99.98%	99.99%	99.98%

T A B L A 17

Porcentaje de Factores que originaron la Mortalidad Estadística de los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2 durante la Fase 4.

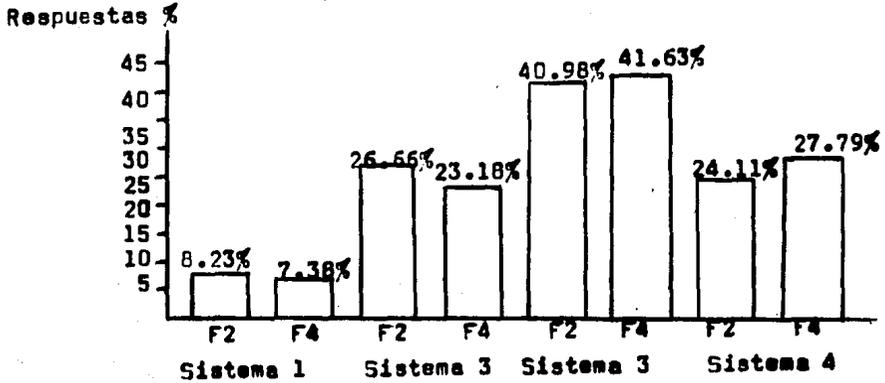
Factores	Grupo Experimental %	Grupo Control 1 %	Grupo Control 2 %	% Global
Incapacidad por enfermedad	-	5%	-	1.63%

## CONTINUACION

Factores	Grupo Experimental %	Grupo Control 1 %	Grupo Control 2 %	% Global
Embarazo avanzado	-	-	-	-
Vacaciones	4.54%	5%	10.52%	6.55%
Perfiles incompletos	-	5%	-	1.63%
Deserciones	9.09%	5%	21.05%	11.47%
Traslados	9.09%	-	15.78%	8.19%
Renuncias	-	-	5.26%	1.63%
Permisos	-	-	5.26%	1.63%
Porcentaje de perfiles analizados estadísticamente	77.27%	80%	42.10%	67.21%
Totales	99.99%	100%	99.97%	99.94%

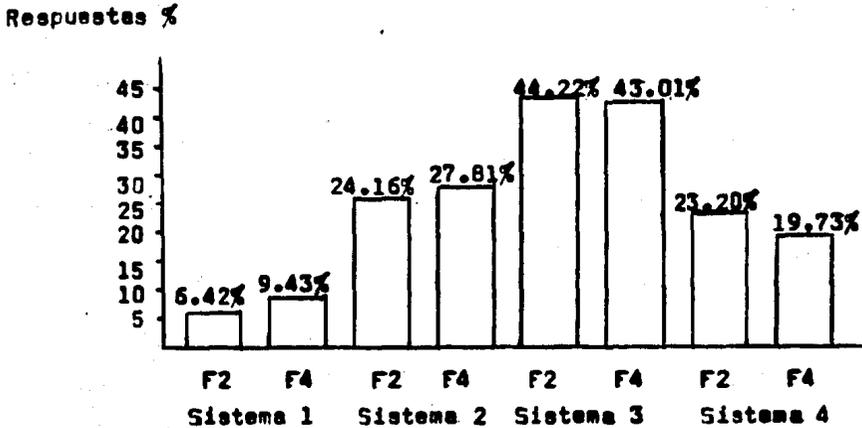
AFENDICE D

Porcentaje de respuestas del Grupo Experimental por Sistemas en las Fases 2 y 4.



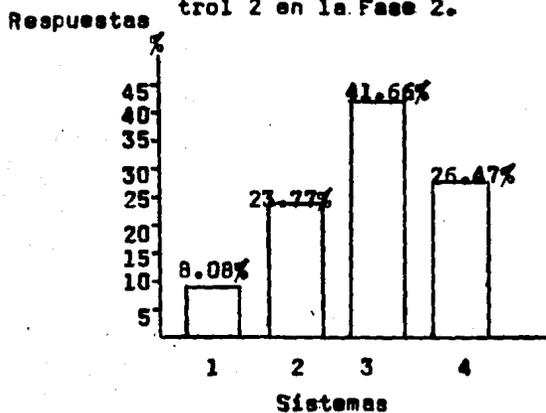
Gráfica 1

Porcentaje de respuestas del Grupo Control 1 por Sistemas en las Fases 2 y 4.



Gráfica 2

Forcentaje de respuestas por Sistemas del Grupo Control 2 en la Fase 2.



Gráfica 3

T A B L A 18

Puntuaciones por Sistemas correspondientes a los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2.

Grupo	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grupo Experimental	84	272	418	246
Grupo Control 1	59	240	406	213
				1938

T A B L A 19

Porcentaje de respuestas observadas y esperadas, correspondientes a los Grupos Experimental y Control 1 durante la Fase 2

Grupo	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	
Grupo Experimental	4.33 3.87	14.03 13.89	21.56 22.36	12.69 12.46	52.61
Grupo Control 1	3.04 3.49	12.38 12.51	20.94 20.13	10.99 11.21	47.35
	7.37	26.41	42.50	23.68	99.96

$$\chi^2 = 0.15 \quad \text{gl.} = 3$$

T A B L A 20

Puntuaciones por Sistemas correspondientes a los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2 durante la Fase 4.

Grupo	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grupo Experimental	64	201	361	241
Grupo Control 1	77	227	351	161
Grupo Control 2	33	97	170	108
				2091

T A B L A 21

Porcentaje de respuestas observadas y esperadas, correspondientes a los Grupos Experimental, Control 1 y Control 2 durante la Fase 4

Grupo	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	
Grupo Experimental	3.06 3.44	9.61 10.40	17.26 17.48	11.52 10.10	41.45
Grupo Control 1	3.68 3.24	10.85 9.79	16.78 16.45	7.69 9.51	39.00
Grupo Control 2	1.57 1.62	4.63 4.89	8.13 8.22	5.16 4.75	19.49
	8.31	25.09	42.17	24.37	99.94

$$\chi^2 = 0.84 \quad \text{gl.} = 6$$